

# MARY PARKER FOLLETT JA TULLIN KOIRATOIMINNAN KOORDINOINTI

Monta toimijaa, yksi tavoite

Katri Annele Laine

Helsingin yliopisto

Valtiotieteellinen tiedekunta

Valtio-oppi

Hallinnon ja organisaatioiden tutkimus

Pro Gradu -tutkielma

Lokakuu 2016



HELSINGIN YLIOPISTO  
HELSINGFORS UNIVERSITET  
UNIVERSITY OF HELSINKI

Tiedekunta/Osasto – Fakultet/Sektion – Faculty Valtiotieteellinen tiedekunta		Laitos – Institution – Department Politiikan ja talouden tutkimuksen laitos	
Tekijä – Författare – Author Katri Annele Laine			
Työn nimi – Arbetets titel – Title Mary Parker Follett ja Tullin koiratoiminnan koordinointi - Monta toimijaa, yksi tavoite			
Oppiaine – Läroämne – Subject Valtio-oppi: Hallinnon ja organisaatioiden tutkimus			
Työn laji – Arbetets art – Level Pro Gradu – tutkielma		Aika – Datum – Month and year Lokakuu 2016	Sivumäärä – Sidoantal – Number of pages 68
<p>Tiivistelmä – Referat – Abstract</p> <p>Tämän tutkimuksen päätavoitteena on selvittää, miten Tullin koiratoimintaa koordinoidaan. Koordinaatiota tarkastellaan käyttäen apuna Mary Parker Follettin teoriaa samalla selvittäen, soveltuuko Follettin teoria nykypäivän organisaation tutkimiseen. Tämä tutkimus antaa myös esimerkin organisaation sisäisen koordinaation tutkimisesta.</p> <p>Tullin koiratoiminta on kolmen eri osaston yhteistyötä. Toiminnasta vastaa ja sitä suunnittelee kolmikanta, joka koostuu kolmen osaston edustajista. Varsinaista koiratoiminnan yksikköä ei siis ole olemassa, mikä tekee koordinaation tarkastelusta mielenkiintoista ja tärkeää. Koordinaatio on yksi perustavanlaatuisimmista organisaation tarkastelun kohteista ja ongelmat koordinaation toimivuudessa ovat yleisiä.</p> <p>Mary Parker Follett (1868–1933) on hallinnon alan klassikkoteoreetikko. Koordinaatio on vain yksi Follettin käsittelemistä lukuisista aiheista. Hänen teorioitaan ei ole kuitenkaan aina huomioitu ja kiinnostus hänen työtään kohtaan on vaihdellut vuosien saatossa. Tässä tutkimuksessa selvitetäänkin Tullin koiratoiminnan koordinaation lisäksi, miten Follettin koordinaatioteoria on hyödynnettävissä organisaation sisäisen koordinaation tutkimiseen nykyaikana.</p> <p>Tämä tutkimus on laadullinen tapaustutkimus. Tutkimusaineisto Tullin koiratoiminnasta on kerätty teemahaastatteluin, ja aineistoa tarkastellaan sisällönanalyysin avulla. Sisällönanalyysissa hyödynnetään Follettin koordinaatioluokittelua. Jotta aineisto olisi paremmin analysoitavissa ja hahmotettavissa, jokainen koordinaatioluokka jaettiin vielä omiin, tätä tutkimusta varten kehitettyihin alaluokkiin: käytännöt, viestintä, ohjeistus ja rakenne. Luokittelun avulla syntyi kuvaus Tullin koiratoiminnan koordinaatiosta eri näkökulmista huomioituna.</p> <p>Tehdyn tutkimuksen perusteella kolmikannan keskinäinen koordinaatio sujuu pääasiassa hyvin. Koordinaatiossa on vielä kehitettävää kolmikannan sekä koiraohtajien että koiraohtajien esimiesten välillä. Erityisesti suorien suhteiden hyödyntäminen sekä koordinaatio toiminnan alussa ovat osa-alueita, joita näiden ryhmien välisessä toiminnassa kannattaisi kehittää.</p> <p>Tämä tutkimus osoittaa, kuinka Follettin teoria koordinaatiosta on sovellettavissa nykypäivän organisaation tutkimiseen. Koordinaatioluokittelun avulla organisaation koordinaatiota on mahdollista tarkastella eri näkökulmista, mikä luo edellytykset koordinaation kehittämiseksi. Vastaavaa tapaustutkimusta voitaisiin hyödyntää muissakin organisaatioissa tai niiden osissa. Tämän tutkimuksen tuloksena syntyi kuvaus Tullin koiratoiminnan koordinaatiosta, jonka pohjalta koiratoiminnan koordinaatiota on mahdollista kehittää.</p>			
Avainsanat – Nyckelord – Keywords Tulli, organisaatio, koordinaatio, Mary Parker Follett, sisällönanalyysi			

# Sisällys

<b>1</b>	<b>Johdanto .....</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>Mary Parker Follett ja teoria koordinaatiosta .....</b>	<b>4</b>
2.1	Koordinaatioteorioiden kenttä .....	4
2.2	Mary Parker Follettin teorioista ja urasta .....	7
2.2.1	Follettin epäsuosio .....	7
2.2.2	Follettin suosio .....	9
2.3	Follettilainen teoria koordinaatiosta .....	10
2.4	Follettia käsittelevä tutkimus .....	14
2.4.1	Esimerkki tutkimuksesta Follettin koordinaatiojaottelulla .....	14
2.4.2	Kriittisiä kohtia Follettin työssä .....	15
2.5	Follettin teoria koordinaatiosta ja Tullin koiratoiminta .....	17
<b>3</b>	<b>Aineisto ja menetelmä .....</b>	<b>19</b>
3.1	Tullin koiratoiminta tutkimuskohteena .....	19
3.1.1	Valvontaosasto .....	20
3.1.2	Hallinto-osasto .....	20
3.1.3	Toimipaikkaosasto .....	21
3.2	Tutkimusaineisto Tullista .....	21
3.2.1	Aineiston kerääminen .....	21
3.2.2	Puolistrukturoidut teemahaastattelut .....	22
3.2.3	Aineiston käsittelystä .....	24
3.3	Tapaustutkimus .....	24
3.4	Laadullinen sisällönanalyysi .....	25
<b>4</b>	<b>Koordinaatio Tullin koiratoiminnassa .....</b>	<b>28</b>
4.1	Koordinaatiosta koiratoiminnassa yleisemmin .....	29
4.2	Koordinaatio vuorovaikutteisena suhteena .....	29
4.2.1	Yksi tavoite, monta toimijaa .....	30
4.2.2	Viestinnän vuorovaikutteisuus .....	31
4.2.3	Ohjeista suunta .....	32
4.2.4	Yksilöiden yhteistyöstä kokonaisuus .....	33
4.3	Koordinaatio suorana suhteena .....	35
4.3.1	Omatoimisuutta vai kaaosta .....	35
4.3.2	Viestinnän virkatiet .....	36

4.3.3	Ohjauksen kohdentaminen .....	38
4.3.4	Rakenteen virkatiet .....	39
<b>4.4</b>	<b>Koordinaatio toiminnan alussa.....</b>	<b>41</b>
4.4.1	Kuka täällä päättää .....	41
4.4.2	Aika parantaa .....	42
4.4.3	Ruohonjuuritaso .....	43
<b>4.5</b>	<b>Koordinaatio jatkuvana prosessina.....</b>	<b>44</b>
4.5.1	Mennyt ohjaa nykyisyyttä.....	44
4.5.2	Palautteesta kehitykseksi .....	46
4.5.3	Ohjeistus ja käytäntö.....	47
4.5.4	Rakenteen rakentuminen .....	49
<b>5</b>	<b>Pohdinta .....</b>	<b>51</b>
5.1	Yleisvaikutelma koiratoiminnasta tutkimuksen perusteella.....	51
5.2	Follettilainen koordinaatio koiratoiminnassa .....	54
5.3	Tutkimuksen toteuttamisesta .....	59
<b>6</b>	<b>Päätelmät .....</b>	<b>61</b>
	<b>Lähteet.....</b>	<b>64</b>
	<b>Liitteet.....</b>	<b>68</b>
	Liite 1 – Haastattelut ja niiden kestot .....	68

# 1 Johdanto

Tämän tutkimuksen päätavoite on selvittää, miten Tullin koiratoiminta on koordinoitu Mary Parker Follettin koordinaatioteorian näkökulmasta. Samalla tutkimuksessa tarkastellaan, kuinka Follettin teoria soveltuu nykypäivän organisaatioiden tutkimukseen. Tämä tapaustutkimus antaa myös esimerkin, kuinka organisaation sisäistä koordinaatiota on mahdollista tutkia.

Tutkimuksen kohteena on Tullin koiratoiminta. Tullikoirat ovat tehokas työkalu huumausaineiden, rahan ja isompien savuke-erien salakuljettamisen paljastamisessa. Jotta koirien ja heidän ohjaajiensa toiminta olisi tarkoituksenmukaista, tehokasta ja yhdenmukaista, on tärkeää pitää huolta toiminnan koordinoinnista. Tullissa toimii noin 45 koirakkoa, jotka on sijoitettu valtakunnallisesti. Suomen suuri maantieteellinen pinta-ala on haaste niin itse koiratoiminnassa kuin sen koordinoinnissa. (Tulli 2015)

Koiratoiminta ei ole oma kiinteä yksikkönsä, vaan tulosta eri osastojen yhteistyöstä. Tämä tekee siitä erityisen mielenkiintoisen tutkimuskohteen koordinaation kannalta. Sen toiminta vaikuttaa kuitenkin hyvin itsenäiseltä. Koiratoiminnan johtaminen on jaettu kolmen osaston kesken vastuualueiden mukaan. Valvontaosasto vastaa koiratoiminnan strategiasta, johon kuuluvat esimerkiksi päätökset uusien koirien ottamisesta ja niiden sijoituksesta. Toimipaikkaosasto hoitaa toiminnan operatiivista puolta. Koiraohjaajat ovat osa toimipaikkoja, jossa heidän esimiehensä toimii toimipaikan esimies. Hallinto-osasto vastaa koulutuksesta Tullin koirakoulussa sekä huolehtii koirien tarvitsemista varusteista. (Tulli 2015)

Koordinaatio on aiheena laaja ja keskeinen organisaatioille. Ilman toiminnan koordinoitua organisaatio ei kykene toimimaan. Organisaation toimintojen yhteensovittamattomuus ja ongelmat koordinaatiossa ovat yleisiä kritiikin aiheita organisaatioissa. Mary Parker Follett kiinnitti huomionsa koordinaatioon ja sen merkitykseen 1930-luvulla. Vaikka Follett lukeutuu hallinnon alan klassikkoteoreetikoihin, hänen työtään esimerkiksi koordinaatioon liittyen ei aina

huomioida. (Child 2015, 111; Metcalf ja Urwick 1941, 9–10; Okhuysen ja Bechky 2009, 463.)

Nykyään koordinaatioteorioiden kenttä on laaja johtuen jo perustavanlaatuisesta valinnasta, tarkastellaanko organisaation sisäistä vai organisaatioiden välistä koordinaatiota. Koordinaatiota on myös mahdollista tarkastella monista eri tieteenalosta käsin, kuten esimerkiksi tietotekniikassa, yhteiskuntatieteissä, kauppatieteissä ja psykologiassa (Malone ja Crowston 1991, 1). Tämä teoriakentän hajanaisuus sai tutustumaan siihen, mistä koordinaatiotutkimus organisaatioissa on saanut alkunsa. Hallinnon klassikkoteoreetikoista Mary Parker Follettin teoria vaikutti sopivalta Tullin koiratoiminnan tarkasteluun. Follettin ajatukset keskinäiseen kanssakäymiseen kannustamisesta organisaation sisällä, tarkoituksena synnyttää avointa viestintää, suoria suhteita, luottamusta ja kunnioitusta, ovat nousseet esimerkiksi governancea koskevissa tutkimuksissa pinnalle (Thynne ja Wettenhall 2004, 617).

Tutkimuksen aineisto koostuu haastatteluista ja Tullin antamasta kirjallisesta materiaalista. Menetelmänä on laadullinen sisällönanalyysi. Aineisto teemoitellaan ja analysoidaan suhteessa Mary Parker Follettin koordinaatioluokkiin. Tutkimus on abduktiivinen eli teoriaohjaava. Aikaisempi tieto ohjaa analyysin tekemistä, mutta kyseessä ei ole esimerkiksi suoraan teoriaa testaava tutkimus. (Tuomi ja Sarajärvi 2009, 95–97, 103–108.)

Tutkimuksen haastattelumateriaali on kerätty keväällä 2016. Haastattelut kertovat toimijoiden omia kokemuksia koordinaation sujumisesta. Haastatteluaineisto analysoitiin ja luokiteltiin ensin Mary Parker Follettin koordinaatioluokkiin. Luokitellun aineiston tarkastelu sai kaipaamaan vielä tarkempaa aineiston ryhmittelyä. Aineiston jatkokoodaus synnytti koordinaatioluokkien alaluokat: käytännöt, viestintä, ohjeistus ja rakenne. Tässä tutkimuksessa tarkastellaan siis jokaista Follettin teorian koordinaatioluokkaa neljän eri alaluokan näkökulmasta. Niiden avulla Tullin koiratoiminnan hahmottaminen ja analysointi helpottuivat.

Koiratoiminnasta vastaavien henkilöiden haastattelujen perusteella osastojen välinen koordinaatio sujuu hyvin, jotain kehitettävääkin kuitenkin vielä on. Tullikoiratoiminta on ollut nykymuodossaan vasta muutaman vuoden edellisen

organisaatiomuutoksen (v. 2013) myötä. Tästä huolimatta toiminnan voi katsoa olevan jo rutinoitunutta, johtuen todennäköisesti esimerkiksi siitä, että nyt pääasiallisesti toimintaa ohjaavat henkilöt ovat olleet tehtävissään jo useita vuosia. Toiminnan koordinaatiossa on kuitenkin vielä joitain haasteita. Niistä monet liittyvät esimerkiksi avoimeen viestintään sekä käytännön operatiivisia työtehtäviä tekevien konsultointiin toiminnan kehittämisessä.

Tämän tutkimuksen perusteella Mary Parker Follettin teoria koordinaatiosta on hyödyllinen organisaatiotutkimuksessa vielä nykypäivänäkin. Tämä tutkimus antaa esimerkin, kuinka organisaation sisäistä koordinaatiota voi käytännössä tutkia. Follettin teoria auttaa kiinnittämään tutkijan huomion organisaation koordinaation eri ulottuvuuksiin koordinaatioluokkiensa avulla. Follettin koordinaatioperiaatteet eivät kuitenkaan anna suoria käytännön ohjeita esimerkiksi mekanismeista, joilla koordinaatio saadaan käytännössä toimivaksi. Tämä auttaa säilyttämään teorian ajankohtaisuuden, sillä se on sovellettavissa monenlaisiin organisaatioihin, vaikka esimerkiksi viestintäteknologia on muuttunut paljon Follettin ajoista eli 1900-luvun alkupuolelta.

Tämä tutkimus lähtee liikkeelle teoreettisen viitekehyksen kuvailusta. Luvussa 2 kerrotaan yleisemmin koordinaatioteorioista sekä Mary Parker Follettin urasta, hänen teorioidensa suosiosta ja epäsuosiosta. Luvussa 3 käsitellään tutkimuksen aineistoa ja menetelmää, kuten haastatteluiden toteuttamista sekä sisällönanalyysin tekemistä. Tästä edetään analyysiin. Luvussa 4 aineisto analysoidaan Follettin koordinaatioluokka kerrallaan jokaisesta alaluokasta käsin. Luvussa 5 käsitellään analyysin tuloksia sekä niiden merkitystä. Lopuksi, luvussa 6 tiivistetään tämän tutkimuksen sisältö, arvioidaan tutkimuksen onnistumista sekä ehdotetaan mahdollisuuksia jatkotutkimukseen.

## **2 Mary Parker Follett ja teoria koordinaatiosta**

Tämä tutkimus pohjautuu Mary Parker Follettin teoriaan koordinaatiosta. Ensimmäisessä alaluvussa esitellään lyhyesti laajemmin koordinaatioteorioita, ja tästä edetään käsittelemään Follettin asemaa tieteessä, sitten tarkemmin hänen teoriaansa koordinaatiosta. Tämän jälkeen Follettin työ suhteutetaan laajempaan viitekehykseen ja lopuksi esitellään perustelut koordinaatioteorian käyttöön tässä tutkimuksessa.

### **2.1 Koordinaatioteorioiden kenttä**

Kiinnostus koordinaatiota kohtaan on saanut alkunsa 1700-luvulla rautateiden käyttöön ottamisen vuoksi. Rautatieverkoston suuruus ja siihen liittyvien tehtävien moninaisuus vaati avukseen koordinaatiota. Koordinaativälineenä toimivat esimerkiksi juna-aikataulut, jotka määrittivät sen, milloin mikäkin rataosuus on varattu. Rautateiden käytönoton yhteydessä myös teollisuuden koko alkoi kasvaa ja virallista koordinaatiotutkimusta alkoi kehittyä. (Okhuysen ja Bechky 2009, 465, 467.)

Työn tehokkuuden kehittämiseksi syntyi tieteellinen liikkeenjohto. Frederik Taylor tarjosi keinoksi työn, Henry Fayol rakenteen suunnittelun. Pohjimmainen ajatus tässä vaiheessa oli, että koordinaatiota syntyy organisaation eri osien vuorovaikutuksen pohjalta. Yhteisenä oletuksena oli, että kunnollisella suunnittelulla koordinaatio on mahdollista. Tieteellisen liikkeenjohdon aikakaudella työ oli pääsääntöisesti konkreettista, joten koordinaatiokin keskittyi konkreettisten tulosten optimaaliseen tuotantoon. Okhuysen ja Bechky huomauttavatkin, etteivät nämä teoriat ole sovellettavissa suoraan nykypäivän organisaatioihin esimerkiksi tieto- ja palvelutyön lisääntymisen vuoksi. He nostavat myös esiin, kuinka nykyorganisaatiot kokevat arjessaan yllätyksiä, joiden ilmaantuessa rakenteen tai työn jakamisen kautta etukäteen suunnitellut koordinaatiokeinot eivät ole toimivia. Nykyiset koordinaatioteoriat keskittyvät rakenteiden sijaan käsittelemään koordinaatiota sitä mukaa, kun sille on tarvetta. (Okhuysen ja Bechky 2009, 467–469.)



Okhuysen ja Bechky eivät käsittele tekstissään Mary Parker Follettia. Tämä on esimerkki Follettin työn huomiotta jättämisestä, vaikka Follettin voidaan katsoa kuuluvan organisaatiotutkimuksen klassikkoteoreetikoihin. Kuten alempana tarkemmin selvitetään, Follettin teoria koordinaatiosta osaa ottaa huomioon jatkuvan muutoksen organisaatiossa ja sen toimintaympäristössä. Follettin aikalaiset eivät painottaneet näitä asioita. Myös toisin kuin Follettin aikalaiset, Follett ajatteli, ettei koordinaatiota ole mahdollista saada aikaan rakenteella, vaan koordinaatio syntyy ihmisten käyttäytymisestä (Tompkins 2005, 138).

Organisaatioissa tarvitaan koordinaatiota, mikäli eri osien välillä on keskinäistä riippuvuutta. Koordinaation edistäjäksi esitetään esimerkiksi toimintojen standardisaatio ja suunnittelu. Koordinaatio koetaan tärkeäksi esimerkiksi tiedon jakamiseksi organisaatiossa. Ihmisten tiedonkäsittely- ja -hallintakyky on rajallista, joten uuden tiedon tuottamiseksi on tärkeää kannustaa erikoistumiseen. Jotta tieto saataisiin yhteiseen käyttöön, on koordinoinnin oltava toimivaa. (Cuel ja Cristiani 2005, 206; Grant 1996, 109, 112, 114; Malone ja Crowston 1990, 362.)

Tutkimuksissa on eri kulmia koordinaatioon ja toisaalta koordinaatiota voidaan tutkia monilla eri tieteenaloilla kuten esimerkiksi tietotekniikassa, yhteiskuntatieteissä, kauppatieteissä ja psykologiassa. Vaikka koordinaation merkitys on tunnustettu, varsinaista yhtenäistä ja laajemmin käytettyä teoriaa koordinaatiosta ei ole olemassa. (Grant 1996, 113; Malone ja Crowston 1990, 357, 362; Okhuysen ja Bechky 2009, 464, 469.)

Koordinaatioteoriat jakautuvat sen mukaan, käsitelläänkö niissä organisaation sisäistä koordinaatiota vai organisaatioiden välistä koordinaatiota. Koordinaatioteorioiden kenttä onkin laaja. Eri teorioita yhdistää lopulta ajatus koheesion löytämisestä ja monimutkaisuuden vähentämisestä (ks. esim. Bouckaert, Peters & Verhoest 2010). Eri määritelmiä koordinaatiosta yhdistää kolme tekijää: 1. ihmiset työskentelevät yhdessä 2. töillä on keskinäisriippuvuussuhteita 3. tavoite, tehtävä tai tehtävän osa saadaan suoritetuksi (Okhuysen ja Bechky 2009, 469).

Okhuysen ja Bechky (2009, 473, 481–82) nostavat esiin viisi koordinaatiomekanismia, joita nykykirjallisuudessa käsitellään. Koordinaatiomekanismit ovat heidän mukaansa organisaatiollisia järjestelyitä, jotka

antavat yksilöille mahdollisuuden toteuttaa yhteisen tavoitteen. Mekanismeja ovat suunnitelmat ja säännöt, havainnollistaminen, roolit, rutiinit ja läheisyys. Yleishyödyllisiä mekanismeja on kuitenkin vaikea määrittää. Käytettyihin koordinaatiomekanismeihin vaikuttaa esimerkiksi se, mistä suunnasta koordinaatiota lähestytään eli mitä sillä varsinaisesti halutaan saavuttaa (esim. työprosessien sujuvuus tehtävän näkökulmasta vai ihmisten välisen yhteistyön laadun näkökulmasta). Lisäksi konteksti, jossa koordinaatio tapahtuu, vaikuttaa negatiivisesti yleispätevän teorian kehittämiseen (esim. organisaation toimiala). Lisäksi ongelmaksi muodostuu lopulta se, ettei vielä oikeastaan ymmärretä mekanismeja, jotka koordinaatiota tosiasiallisesti tuottavat.

Julkishallinnon puolella koordinaation tutkiminen ja tarkastelu on lisännyt suosiotaan new public management –hallintasuuntauksen (NPM) jälkeisenä aikana 1990-luvun loppupuolelta alkaen. Tätä mieltä ovat esimerkiksi Bouckaert, Peters ja Verhoest (2010, 2–5, 12), jotka ovat tutkineet koordinaatiota seitsemässä OECD-maassa. Bouckaertin ym. teorian mukaan NPM:n kannustama erikoistuminen sai julkishallinnossa aikaan sirpaloitumista, kun jokainen hallinnon osan keskittyi vain omaan tavoitteeseensa ja asiantuntijuuteensa. NPM-suuntausta seuranneena aikana koordinaation heikkouteen on havahduttu. Kirjoittajat tarkastelevat, kuinka hyvin ajatukset julkishallinnon osasten eriytymisestä pitävät todellisuudessa paikkansa ja että nyt olisi ryhdytty aktiivisiin toimiin koordinaation parantamiseksi. Tämän lisäksi he tutkivat, mitä vaikutuksia koordinaatiolla on ja minkälaisia koordinaatiomekanismeja eri maiden julkishallinnoissa käytetään.

Koordinaatioteorioihin liittyen on olemassa tutkimusta, jossa tarkastellaan, mitä etuja koordinaatiosta on organisaatioissa. Näissä tutkimuksissa ei niinkään keskitytä siihen, miten koordinaatiota käytännössä organisaatiossa luodaan. Yksi esimerkki tällaisesta tutkimuksesta on Charles Osifon (2012) työ, jossa hän tutkii koordinaation yhteyttä organisaation suorituskykyyn sekä vaikutuksia organisaation luottamukseen. Koordinaation ymmärtäminen on Osifon mukaan oleellista, jotta organisaation olemassaolo olisi tasapainoista ja ideaalia. Koordinaatio auttaa organisaatiota yksinkertaistamalla sen toimintaa, mikä parantaa esimerkiksi organisaation tuottavuutta. Osifon mukaan koordinaatio pyrkii vastaamaan organisaatiossa kysymyksiin miksi, miten, koska ja kuka. (Osifo 2012, III, 9.)

Koordinaation tärkeyden ja merkityksen voidaan katsoa jo tutkimusten määrän perusteella olevan tunnustettua. Kuten todettu, teoriakenttä koordinaatiosta on pirstaleinen. Tähän tutkimukseen on valittu Mary Parker Follettin teoria koordinaatiosta. Hän oli yksi ensimmäisistä, joka osasi ottaa yksilöt organisaatiossa huomioon. Hänen kehittämäänsä koordinaatiojaottelua ei ole kuitenkaan paljoakaan käytetty tutkimuksessa.

## **2.2 Mary Parker Follettin teorioista ja urasta**

Mary Parker Follett (1868–1933) kuuluu hallinnon alan klassikkoteoreetikkoihin. Hän on käsitellyt uransa aikana muun muassa koordinaatiota ja sen merkitystä organisaatiolle. Follett oli erityisen kiinnostunut soveltamaan sosiaalitieteitä käytännössä hallinnon ja teollisuuden alalla. Follettin koordinaatioteoria on vain pieni osa hänen käsittelemistään aiheista, mutta kuitenkin erittäin keskeinen. (Metcalf ja Urwick 1941, 9–10.)

On erimielisyyksiä siitä, kuuluuko Mary Parker Follett klassisiin organisaatioteoreetikkoihin vai ihmissuhteiden koulukuntaan. Risto Harisalon (2010, 84–85) mukaan Follett sijoitetaan kuitenkin klassiseen teoriaan, sillä hänen tekstinsä käsittelee keskeisiä hallinnollisia funktioita ja on julkaistu Gulickin ja Urwicken kokoamassa teoksessa *Papers on the Science of Administration* (1932/1977). Follettin käsittelemä vuorovaikutus on asia, jonka merkitystä on Harisalon mukaan alettu ymmärtää vasta äskettäin.

Follettin eri tieteenaloille ulottuvaa työtä yhdistää pohjimmiltaan ihmisten välisten sosiaalisten prosessien tarkastelu ja pyrkimys ymmärtää niitä. Hän pääsi urallaan havainnoimaan sekä osallistumaan käytännössä johtamista vaativiin ryhmätilanteisiin esimerkiksi työssään sosiaaalialalla. Näin hän pystyi tarkastelemaan empiirisesti kiinnostuksen kohteitaan ja kehittämään tällä tavoin teorioitaan käytännön pohjalta. (Damart 2013, 460–461, 471.)

### **2.2.1 Follettin epäsuosio**

Mary Parker Follett ei ole ollut aina suosiossa. Kiinnostus hänen ajatuksiinsa alkoi laskea heti hänen kuolemansa jälkeen. Syiksi on eri lähteissä arvioitu useita. Follett

kuoli 1933 ja hänen ajatuksensa eivät sopineet laman ja sotien jälkeiseen aikaan, jolloin suosiossa oli kansalaisten ja organisaation jäsenten osallistamisen sijaan hierarkia, erityisesti vallan keskittäminen ja tehokkuus. Follettin ajatukset eivät myöskään sopineet synnyinmaansa USA:n individualistiseen ajatteluun. (Feldheim 2004, 348, 352.)

Myös Follettin naissukupuolen on arvioitu olevan mahdollinen syy suosion puutteeseen. 1900-luvulla naiset eivät saaneet ääntään hallintoteorian alalla kuuluviin. Toisaalta syynä arvioidaan olevan ennemmin feministiseen suuntaukseen lukeutuvat ajatukset, jotka eivät sopineet yhteen valtavirtaisen teorian kanssa. Parkerin (1984)<sup>1</sup> mukaan Follettin johtamisteoria jäi vähemmälle huomiolle, sillä sen ei voi suoraan katsoa kuuluvan mihinkään yksittäiseen hallinnolliseen suuntaukseen. Follettin tulkitaan kuuluvan osittain tieteelliseen liikkeenjohtoon, ihmissuhteiden koulukuntaan sekä systeemiteorian kehittäjiin. Groutel ym. pohtivat myös syitä, miksi Follett ei kerännyt suosiota. He miettivät, olisiko syy ollut siinä, että hän on nainen vai se kuinka häntä ei ole mahdollista lokeroida yhden alan teoreetikoksi. Toisaalta he pohtivat, voisiko syy olla se, ettei hän kuitenkaan antanut suoria, kattavia vastauksia siihen, mikä on paras tapa johtaa, vai olisiko syynä peräti näiden yhdistelmä. (Feldheim 2004, 355–56; Groutel, Carluier, ja Le Vigoureux 2010, 287.)

Myös Follettin työskentelytapa voi vaikuttaa hänen kuolemansa jälkeen tapahtuneeseen suosion laskuun. Follett toimi aikanaan hallinnon konsulttina ja kerrytti suosionsa pitämällä luentoja. Näitä luentoja ja Follettin esseitä on sittemmin julkaistu, mutta luonnollisesti luentoja ei ollut enää saatavilla hänen itsensä pitämänä. (Feldheim 2004, 358.)

Bermanin ja Van Burenin (2015) mukaan Follettin oppien unohtamisella on ollut seurauksensa. He käsittelevät artikkelissaan kapitalismin nykytilaa ja tuovat esiin sen, kuinka nykypäivän organisaatioissa, joissa työvoiman joustavuus on viety äärimilleen, eivät työntekijät enää sitoudu työnantajansa kuten ennen. Kirjoittajien mukaan Follettin ajatusten unohtamisen seurauksena usko kapitalismiin ja sitä kautta nykyiseen talousjärjestelmään on alkanut horjua yhteiskunnan epätasa-arvoistumisen myötä. Follettin ohjeet työntekijöiden osallistamisesta ovat

---

<sup>1</sup> Viitattu lähteestä Feldheim 2004, 355–356.

kirjoittajien mukaan ratkaisu tilanteen korjaamiseksi. (Berman ja Van Buren 2015, 45.)

Drucker (1995)<sup>2</sup> pohtii, että hallinnon historia olisi ollut erilainen, jos Fayolin ja Taylorin oppien sijaan teoriaa olisi alettu rakentaa Follettin tuotannon pohjalta. Follett ei Groutelin ym. mukaan täysin tyrmää taylorismin oppeja, vaan tuo esille uuden näkökulman johtamiseen. Follettin käsitys on, että ihmistä ei saa ajatella vain työvälineenä vaan ajattelevana olentona, joka reagoi ympäristöönsä. Jos Tayloria ajatellaan insinöörinä, voisi Follettia vastaavasti ajatella puutarhurina, eräänlaisena naturalistina. Follettin näkökulma organisaatioon haastoi tieteellisen liikkeenjohdon ajattelun korostamalla yhteistyötä organisatorisessa toiminnassa sekä mm. erilaisten intressien huomioonottamista. (Damart 2013, 460; Fry ja Thomas 1996, 11; Groutel, Carlier, ja Le Vigoureux 2010, 288.)

### **2.2.2 Follettin suosio**

Mary Parker Follett ei ole tunnettu vain hallinnon teorioistaan, vaan häntä pidetään julkishallinnon, organisaatiotutkimuksen, konfliktinratkaisun ja aikuiskoulutuksen pioneerinä. Aikanaan hän nousi suosioon erityisesti kirjan *New State* ansiosta, jolla hän sai kansainvälistä tunnustusta sekä politiikan että johtamisteoreettisen tutkimuksen alalla. Suosio kasvoi myös sitä mukaa, kun hallinnon tutkimuksessa siirryttiin taylorismista kohti ihmissuhteiden koulukuntaa. Ensimmäisen Follettin kuoleman jälkeisen suosion paluun katsotaan tapahtuneen 1940, kun Metcalf ja Urwick julkaisivat kokoelman Follettin tekstejä. Teos oli suosituimpi Isossa-Britanniassa kuin USA:ssa. (Feldheim 2004, 345, 348–349.)

Seuraava suosion paluun aalto tapahtui 1900-luvun loppupuolella. Muun muassa lisääntynyt kiinnostus laatua kohtaan on tuonut Follettin tuotantoa taas esiin. Myös hänen konfliktinratkaisuteoriansa on kasvattanut viime vuosina suosiotaan (ks. esim. Elias ja Alkadry 2011). Siinä on havaittavissa kytkös koordinaatioon, sillä konfliktien ratkaisussa Follettin mukaan oleellisia ovat integroidut neuvottelut sekä kuinka ongelmanratkaisua ei voida onnistuneesti toteuttaa, jos maailman ajatellaan pysähtyvän ongelmanratkaisun ajaksi. Organisaatiotutkimuksessa Follett on esillä

---

<sup>2</sup> Viitattu lähteestä Damart 2013, 460.

erityisesti demokratia-ajattelullaan ja kuinka demokratia tulee ulottaa myös organisaation sisälle. (Berman ja Van Buren 2015, 45; Feldheim 2004, 354.)

Fry ja Thomas ovat tehneet artikkelianalyysin ja selvittäneet, kuinka monessa artikkelissa Follettin työhön on viitattu 1969–1990. Näinä vuosina Follettin työhön oli viitattu 148 artikkelissa 129 eri kirjoittajan työssä 96 eri lehdessä. Tutkijoiden mukaan viittauksista huolimatta Follettin maininta jäi usein aika pinnalliseksi. Fry ja Thomas vetävät tutkimuksestaan johtopäätökset, että vaikka Follettin työhön on viittauksia, niitä on vähemmän kuin muilla nimekkäillä alan teoreetikoilla (kuten Barnard, Mayo, Simon ja Waldo). Eniten viittauksia Follettiin oli tehty organisaatioteoreettisissa artikkeleissa. (Fry ja Thomas 1996, 13, 16.)

### **2.3 Follettilainen teoria koordinaatiosta**

Mary Parker Follett käsittelee organisaation koordinaatiota kuvaavaa jaottelua kahdessa eri esseessään: *The Process of Control* (teoksessa *Papers on the Science of Administration*, 1937/1977) ja *Individualism in a Planned Society* (teoksessa *Dynamic Administration*, 1940). Molemmat esseet on kirjoitettu vuonna 1932. Tässä tutkimuksessa käytetty koordinaatiojaottelu on esillä vain kahdessa Follettin esseessä, mutta jaotteluun kuuluvat ajatukset ihmisten osallistamisesta ja yhteistyön tärkeydestä läpäisevät hänen tuotantonsa.

Mary Parker Follett määrittelee koordinoinnin itsenäiseksi toiminnaksi, jota ei voi varsinaisesti johtaa ylhäältä päin. Sillä viitataan siis osien harmoniseen järjestykseen organisaatiossa. Follettin mukaan kontrolli on siirtynyt koskemaan ihmisten sijaan asioiden kontrollointia. (Follett 1932a, 300.) Jo Follettin aikaan modernista teollisuudesta oli muodostunut niin monimutkaista, ettei sen koordinaatioon riittänyt enää suora käskysuhde ylhäältä alas. Tämän myötä niin sanottu keskuskontrolli tarkoittaakin pikemminkin eri organisaatiossa vallitsevien kontrollien keräämistä yhteen. Kontrolli ja koordinaatio ovat Follettille hyvin läheisesti toisiinsa liittyviä termejä. Jokaisen tilanteen tulisi luoda itsenäisesti oma kontrollinsa. Kontrolli on Follettin mukaan niin olennaista organisaatiossa, että kontrollin voidaan katsoa olevan yhtä kuin organisaatio. (Follett 1932b, 161.) Näitä kahta konseptia koskevat

amat periaatteet, jotka Follett listaa seuraavasti (Follett 1932b, 161; suom. Harisalo 2010, 84):

1. koordinaatio vuorovaikutteisena suhteena
2. koordinaatio suorana suhteena
3. koordinaatio toiminnan alussa
4. koordinaatio jatkuvana prosessina

*Koordinaatio vuorovaikutteisena suhteena* tarkoittaa organisaation eri henkilöiden tietojen kokoamista yhteen, erityisesti eri kantojen suhteuttamista toisiinsa. Faktat eivät toimi irrallaan, vaan on aina tiedettävä konteksti, johon ne liittyvät. Faktojen suhde toisiinsa määrittää niiden merkityksen. Esimerkiksi myyntilukujen kasvamisesta voi aidosti iloita vasta kun tiedetään, miten ne suhtautuvat valmistuskustannuksiin. Kaiken koordinaation tavoitteena tulee Follettin mukaan olla faktojen jatkuva suhteuttaminen toisiinsa. Lopullista, staattista sijoituspaikkaa on nimittäin mahdotonta löytää. Myös organisaation jäsenten tulee suhteuttaa itseään toisiinsa, erityisesti asiantuntijuuttaan, jolloin organisaatioon kerääntyneestä tiedosta on mahdollista saada parhaiten esiin luovuutta ja ratkaisuja ongelmiin. (Follett 1932b, 162.)

Vaikka koordinaatio vuorovaikutteisena suhteena edellyttää omien tietojen ja näkökantojen suhteuttamista toisten tietoihin ja kantoihin, se ei tarkoita, että koordinaatio edellyttäisi uhrausta yksilöltä. Yksilöllisyydestä ei tarvitse luopua yhteisen vuoksi. Mary Parker Follett korostaakin, että ihmisten tulee olla organisaatiossa pikemminkin *international* kuin *denational*, toisin sanoen olla eristäytymättä omaan yksinäisyyteensä ja sen sijaan tutustua ja olla kanssakäymisissä muiden organisaation jäsenten ja osastojen kanssa. Koordinaatio vuorovaikutteisena suhteena liittyy yksilöiden lisäksi myös organisaation toimintamalleihin. Tietyn osaston toimintamallin tulee olla erottamaton osa niin sanottua yleistä toimintamallia. Yleisellä toimintamallilla ei tarkoiteta mielikuvituksellista ”kaikkea” vaan monien toimintamallien kokoelmaa. Tässäkään tapauksessa ei ole tarvetta tehdä uhrauksia, vaan kyse on osallistumisesta yhteisen hyvän eteen. (Follett 1932b, 162–164.)

*Koordinaatio suorana suhteena* tarkoittaa ristikkäisiä suhteita organisaation sisällä välittämättä niinkään hierarkkisesta rakenteesta. Koordinaatiota ei voi synnyttää ulkoapäin. Jotta itsensä tai ryhmänsä toiminnan voi suhteuttaa muuhun organisaatioon, tarvitaan suoria suhteita, joiden perusteella tarvittava mukautuminen onnistuu. Follett perustelee tarvetta suhteuttamiselle esimerkiksi hyvin menestyvästä yksilöstä. Jotta henkilö voisi menestyä, hänen tulee suhteuttaa omat halunsa, taipumuksensa ja impulssinsa toisiinsa muodostaakseen itsestään harmonisen kokonaisuuden. Henkilön on tehtävä tämä omaehtoisesti. Samaa ajattelua voidaan Follettin mukaan soveltaa ryhmiin. (Follett 1932b, 164.)

*Koordinaatio toiminnan alussa* viittaa suoran kontaktin tärkeyteen jo heti alusta alkaen. Valmiiden toimintamallien sijaan jo niiden suunnittelussa tulee ottaa muu organisaatio mukaan suunnitteluun tai ainakin huomioon. Tämä edistää koordinaatiota organisaatiossa. Päätösten tekemisen ja niiden suhteuttamisen organisaatioon tulee olla sama prosessi parhaimman hyödyn saamiseksi. Tämä ei myöskään edellytä johdolta työntekijöille tulevaa ohjausta, vaan prosessi voi alkaa jo alempaa, työntekijöiden keskuudesta. Tästä on Follettin mukaan hyötyä erityisesti, jos muutoksille kaivataan työntekijäliittojen hyväksyntä. Ilman jo heti alusta alkavia suoria suhteita päätöksistä on vaara tulla nimellisiä, ja niillä ei ole aitoa merkitystä joko näkyvän tai piilossa olevan vastustuksen takia. Parhaimmillaan seurauksena on koko organisaation kattava yhteisöllinen itsekontrolli (collective self control). Näin vältetään tarvitsemasta johtajien pakottavaa ja käskyttävää valtaa. (Follett 1932b, 164.)

Viimeiseksi *koordinaatio jatkuvana prosessina* painottaa nimensä mukaisesti koordinaation jatkuvaa huomioonottamista. Jatkuvat suorat suhteet ja itsensä suhteuttaminen muuhun organisaatioon on olennaista koordinaatiolle ennemmin kuin tapaaminen vasta ongelmien ilmentyessä. Follettin mukaan organisaation tulee ottaa tavoitteeksi löytää periaatteita, joiden avulla voidaan ratkoa samantyyppisiä ongelmia, jolloin pyörää ei tarvitse keksiä aina uudelleen. Keinoksi Follett esittää ongelmien luokittelun, jonka avulla uuden vaikean tilanteen ilmentyessä voidaan tarkastella, onko siinä jotain samaa kuin jo aiemmin ratkaistuissa tilanteissa. (Follett 1932b, 165.)



Jatkuvalla prosessilla viitataan myös yhtenäiseen linjaan suunnittelun, itse toiminnan ja jatkosuunnittelun välillä. Maailma ei pysähdy toimintaa tarkasteltaessa ja parannellessa vaan faktat muuttuvat. Myös itse sopeuttaminen muuttaa sopeutettavia asioita. Follettin mukaan on harhaluulo, että ongelmat olisivat ratkaistavissa lopullisesti. Jotta kokemuksista voisi oppia, tulee kokemus havainnoida, tallentaa ja organisoida eli suhteuttaa yksi osa toisiin. Kokemuksella, jolla ei ole yhteyttä muuhun, ei ole käyttöä, kuten eristetyillä faktoilla ei ole mahdollista tehdä päätöksiä. (Follett 1932a, 166.)

Kuten myöhemmin tässä luvussa tarkemmin käsitellään (ks. luku 2.4.2), Mary Parker Follettin käyttämät konseptit ovat vaikeita määrittää. Kontrolli ja koordinaatio ovat termeinä hyvin läheisiä Follettille. Hänen tekstistään on pääteltävissä, että koordinaatio on nykypäivän keino saavuttaa kontrolli organisaatiossa. Kontrollilla ei tässä tapauksessa tarkoiteta pakottavaa, ylhäältä alas ulottuvaa valtaa, kuten on jo mainittu, vaan nimenomaan tilannetta, jossa organisaation jäsenet löytävät oman paikkansa asiantuntijoina. Asiantuntijuus koskee myös hierarkian alempien portaiden työntekijöitä – he ovat asiantuntijoita omalla osa-alueellaan. Kun jokainen organisaation jäsen suhteuttaa itsensä muihin, syntyy koordinaatiota, jonka toteutuessa organisaatio toimii parhaalla mahdollisella tavalla edistääkseen tarkoitustaan. Myös aito luovuus lisääntyy. Samalla organisaation jäsenet kontrolloivat itseään organisaatiossa, jolloin organisaatiosta tulee kontrolloitu. Kontrolli kuitenkin koskee paremminkin asioiden kontrollia, eli siitä on Follettin mukaan tullut organisaatiossa persoonatonta: huomio on pikemminkin organisaatioiden tai sen osastojen suoriutumisessa sille asetetusta tehtävästä. Jokaisen tilanteen on luotava itse oma kontrollinsa.

Follett kokoaa kontrollin eli koordinaation yhteen kahdella huomiolla. Ensinnäkin koordinaatio syntyy yhtenäisyydestä, organisaatiosta ja integraatiosta. Toiseksi koordinaatio on prosessi. Koska yhtenäisyys on kontrollin periaate, on Follettin mukaan organisaatio yhtä kuin kontrolli. Follettilla on tapana esittää argumenttiansa ja monitulkintaisten käsitteidensä tueksi erittäin yksinkertaisia esimerkkejä arkielämästä ja toisaalta muilta tieteenaloilta. Hän hakee ajatuksilleen tukea toteamalla, että luonnontieteissäkin organismit saavat voimansa olemalla organismeja eli yhdistämällä osat toisiinsa toiminnallisesti. Follett lisää esimerkiksi

myös fyysisyyden: lihaskoordinaation ansiosta ihmisellä on kontrolli. Koska urheilijoilla on parempi koordinaatio, heillä on myös parempi kontrolli. (Follett 1932b, 166, 168.)

On olemassa keskustelua siitä, mitä Follett oikeastaan haluaa koordinaatioluokittelullaan sanoa. Urwick<sup>3</sup> kuvailee koordinaatioluokkia neljäksi eri koordinaatiotyyppiä. Sethin (1962, 216) mukaan ne kuvaavat koordinaation eri asteita. Tässä tutkimuksessa Follettin teorian koordinaatioluokat on tulkittu koordinaation eri alalajeiksi, joista mikään ei ole tärkeämpi kuin toinen. Ne ajatellaan tässä yhteydessä ideaalissa koordinaatitilanteessa esiintyviksi tekijöiksi.

Follettin ajatus koordinaatiosta organisaatiossa, joka syntyy keskittymällä täyteen, innostuneeseen ja aitoon kaikkien organisaation jäsenten osallistumiseen yhteisen hyvän eteen, on idealistista. Follettin idealismi onkin nähty historiassa sekä vahvuutena että heikkoutena. (Feldheim 2004, 345, 350.) Follett tarjoaa kuitenkin suunnan, jota kohti organisaation on hyvä pyrkiä, vaikkei täydellinen onnistuminen olisikaan mahdollista.

## **2.4 Follettia käsittelevä tutkimus**

Tässä kohtaa on mahdotonta antaa kaiken kattavaa katsausta siitä, kuinka Mary Parker Follettin työtä on hyödynnetty muussa tutkimuksessa. Tämä johtuu hänen monia tieteenaloja koskevista teorioista. Seuraavassa annetaan esimerkki hänen koordinaatiojaottelullaan tehdystä tutkimuksesta, sekä nostetaan esiin kannanotto hänen termiensä paradoksaalisuudesta.

### **2.4.1 Esimerkki tutkimuksesta Follettin koordinaatiojaottelulla**

Mervi Kerkkänen (2010) on käsitellyt gradussaan Follettin teoriaa koordinaatiosta. Tämä gradu onkin läheisin asetelma tälle tutkimukselle, sillä tekijä keskittyy tämän tutkimuksen tavoin nimenomaan Follettin koordinaatiojaotteluun. Kerkkäsen tutkimuksessa tarkastellaan Follettin koordinaatiokäsityksen esiintymistä hallinnon tutkimuksen artikkeleissa 2000-luvulla. Kerkkäsen graduun kuuluu myös

---

<sup>3</sup> Viitattu lähteestä Sethi 1962, 216.

tulkintaosuus koordinaatiojaottelusta, jossa hän ajattelee neljäksi jaotteluksi koordinaation 1. aktiivisuutena (Follettin alkuperäinen luokka: suorana suhteena) 2. sopimuksellisuutena (toiminnan alussa) 3. sujuvuutena (vuorovaikutteisena suhteena) 4. edistymisenä (jatkuvana prosessina).

Kerkkäsen ajattelu osoittaa käytännössä, kuinka tulkinnallisista termeistä Follettin teoriassa on kyse. Tämä onkin Follettin teorian sekä rikkaus että haaste sekä mahdollisesti syy, miksi hänen ajatuksensa elävät vielä nykypäivänäkin. Kerkkäsen tutkimuksen tulos onkin, että Follettin ajatukset elävät nykytutkimuksessa, muttei välttämättä Follettista lähtöisin olevana tietona (Kerkkänen 2010, 99).

Mary Parker Follettiin liittyen löytyy useita artikkeleita, joissa pohditaan sitä, miksi Follett on unohdettu ja toisaalta löydetty jälleen uudelleen. Monet näistä sijoittuvat 1900-luvun loppuun tai 2000-luvun alkuun. Kuten Mervi Kerkkäsenkin toteaa gradussaan (s. 14), kuitenkin suoraan Follettin koordinaatiojaottelua hyödyntävää tutkimusta ei ole oikeastaan olemassa. Ajatukset, joita Follett ajaa takaa jaottelullaan ja koordinaatiolle asettamillaan tavoitteilla, kuten työntekijöiden osallistaminen, sitouttaminen organisaatioon sekä ajatusten vaihto ja yhteinen ongelmanratkaisu, läpäisevät hänen tuotantonsa. Näin ollen Follettin koordinaatiojaottelun voidaan katsoa jossain määrin tiivistävän hänen ajatuksiaan ja tarjoavan työkalun ja tavallaan muistilistan, jonka avulla organisaation toimintaa ja koordinaatiota on follettillisesti mahdollista tarkastella. Toisaalta hänen jaottelunsa on keino ymmärtää nimenomaan hänen kokonaisvaltaisempaa ajatusmaailmaa käytännön yksityiskohtien sijaan. Näin ollen koordinaatiojaottelun soveltamisessa käytännön tutkimukseen on omat haasteensa.

#### **2.4.2 Kriittisiä kohtia Follettin työssä**

Bathurst ja Monin nostavat artikkelissaan (2010, 118) esiin Follettin terminologiassa esiintyvän paradoksaalisuuden sekä sen, kuinka hänen konseptinsa ovat aina kontekstista riippuvaisia, siis alttiita muutokselle, jolloin staattisia määritelmiä on mahdotonta tehdä. Tämä on tulkittavissa kritiikiksi, mutta toisaalta paradoksaalisuus osoittaa sen, kuinka monimutkaisia asioita Follett käsittelee liittyen organisaatioihin ja niiden johtamiseen.

Bathurst ja Monin tuovat esiin sen, kuinka Follettin mukaan aito valta organisaatiossa ilmenee, kun organisaation auktoriteetti luopuu valta-asemastaan ja antaa sen sitä vastoin ilmetä ryhmän luovasta potentiaalista. Tämä kehämäinen ilmiö on konteksti neljälle artikkelissa esitellylle paradoksille. Ensimmäinen esitelty paradoksi on ajatus johtajuuden tekemisestä persoonattomaksi. Lopullinen auktoriteetti on Follettin mukaan illuusio, sillä johtajuuden tulisi määräytyä tilannekohtaisesti sen mukaan, kenen asiantuntijuus on sillä hetkellä parhain. Asiantuntijat jakavat taitojaan oman auktoriteettinsa vahvistamiseksi, mutta takuuta jatkuvasta auktoriteetista ei ole. (Bathurst ja Monin 2010, 122–123.)

Toinen esitelty paradoksi liittyy johtajuuden identiteettiin. Johtaminen ei Follettin mukaan ole lineaarisesti ylhäältä alas tai alhaalta ylös suuntautunutta, vaan johtajuutta, joka ilmenee, kun kaikki organisaation toimijat asemastaan huolimatta ymmärtävät toiminnan tavoitteen. Johtajuus ilmenee organisaation päivittäisen toiminnan kanssakäymisessä, eli siis paradoksaalisesti silloin, kun johtajat hylkäävät tarpeen dominoida. Follettin mukaan tilanne kertoo, jos on tarve suoralle käskynannolle. Ensiksi käskynanto toteutetaan siis persoonattomasti, ryhmän päämäärän tiedostamisen avulla. Jos tilanne vaatii ja käsky joudutaan antamaan, ryhmän jäsenet suhteuttavat itsensä ja muodostavat ihmissuhteita uudelleen, jotta solidaarisuus syntyy. (Bathurst ja Monin 2010, 124.)

Kolmas paradoksi liittyy siihen, mistä luovuus organisaatiossa kumpuaa. Koska yksilö ilmenee vain suhteessa muihin, Follettin mukaan myös johtaminen ja johdettavana oleminen ovat toisiinsa kietoutuneita. Jos ryhmän toiminta saadaan sujuvaksi, on se enemmän kuin yksilöidensä summa. Viimeinen artikkelissa esitelty paradoksi on johtamisen ja seuraamisen synteesi johtamisessa. Toimiminen ryhmässä voi tuottaa ideoita, joita ei muuten olisi noussut esiin, varsinkin jos ryhmässä ei ole omaa etuaan tavoittelevaa alistajaa tai vallankäyttäjää. Follettia on kuitenkin kritisoitu hänen ajattelustaan ryhmätyöskentelyn ylivertaisuudesta samaan tapaan, kuin hänkin kritisoi individualisteja. (Bathurst ja Monin 2010, 125–127.)

Johtajien työ on monitahoista, mikä vaatii kykyä toimia monimutkaisissa tilanteissa. Artikkelin kirjoittajien mukaan teoriat johtamisesta sortuvat liiallisiin yksinkertaistuksiin, jotka eivät kuvaa todellisuutta. Siitä ei kuitenkaan ole takuuta, että 2000-luvun johtajilla olisi aikaa tai halua perehtyä (folletttilaisilla) paradokseilla

toimimiseen. Follettin johtamisoppi ei ole se yksinkertainen. Integraation ja hyvän kehän luominen on haastava tehtävä, jossa johtajan tulisi toimia samalla monissa eri rooleissa ja olla kuitenkin näkymätön. Follettilainen johtaja keskittyy nykyisyyteen varautuen kuitenkin tulevaan, oikeastaan siis juoksee pysyäkseen paikoillaan. (Bathurst ja Monin 2010, 127–128.)

Follettin termit voivat olla monimutkaisia ja paradoksaalisia, mutta ne kuitenkin valaisevat johtamista paremmin kuin yksinkertaistetut ajatukset. Hän yrittää saada yleisön puolelleen antamalla monimutkaisista asioista yksinkertaisia esimerkkejä. Toisaalta Follettin ideoita kuvataan samalla yksinkertaisiksi, mutta kuitenkin hyvin monimutkaisiksi tarkemmin tarkasteltuina. Organisaation yhteisen tarkoituksen löytymisen tavoitteena ei ole niinkään sen strateginen tai objektiivinen asettaminen, vaan tavoitteena on löytää aidosti asia, joka yhdistää ja lisää luovuutta saaden organisaation toimimaan. Follett ei keskity vain yhteen alueeseen, vaan yhdistelee monia eri ajatuksia ja termejä yhteen. Nykypäivän johtajille ei voida tarjota staattisia toimintaohjeita, jotka palvelisivat vallitsevaa monimutkaisuutta. (Bathurst ja Monin 2010, 128–29; Davis 1997)

Bathurstin ja Moninin tunnistamat paradoksaalisuudet ja asioiden monimutkaisuus tulevat esiin myös koordinaatiojaottelun soveltamisessa tässä tutkimuksessa. Follettin neljä koordinaatiolle tarjoamaa luokkaa eivät ole selvärajaisia, ja ne vaativat tulkintaa, kun niitä käytetään todellisen maailman analysoimiseen. Ne tarjoavatkin paremminkin keinon tarkastella koordinaatiota eri suunnista ja saavuttaa näin yleisempi ymmärrys organisaation toiminnasta kuin mekaanisen työkalun.

## **2.5 Follettin teoria koordinaatiosta ja Tullin koiratoiminta**

Mary Parker Follett oli kiinnostunut aikanaan monista eri tieteenaloista. Hänen työnsä käsitteli sekä valtiota, julkishallintoa että teollisuuden johtamista. Näin ollen hänen teoriansa on toimiva valinta Tullin koiratoiminnan koordinaation tutkimiselle, sillä Tullissa yhdistyy valtio, julkishallinto sekä nykyaikainen tulostehokkuusajattelu.

Vaikka Follettin teoriassa esitelläänkin ideaali ajatus koordinaatiosta, on teorian suhteuttamisesta käytäntöön hyötyä organisaation toiminnalle. Asioiden peilaaminen

Follettin teoriasta kumpuavaan ideaaliin malliin herättää varmasti pohdittavaa ja näin mahdollistaa nykytilanteen arvioimisen uudelleen ja mahdollisuuden sen kehittämiseen. Follettin teoria koskee organisaatiota kokonaisuutena, mutta se taipuu sopivaksi tavaksi tarkastella organisaation osakokonaisuutta, tässä tapauksessa koiratoimintaa. Vastaavaa tutkimusta, jossa Follettin koordinaatioteoriaa ja erityisesti siihen kuuluvaa jaottelua olisi sovellettu organisaation käytännön tutkimiseen, ei oikeastaan ole, mikä tekee asetelmasta toisaalta haastavan.

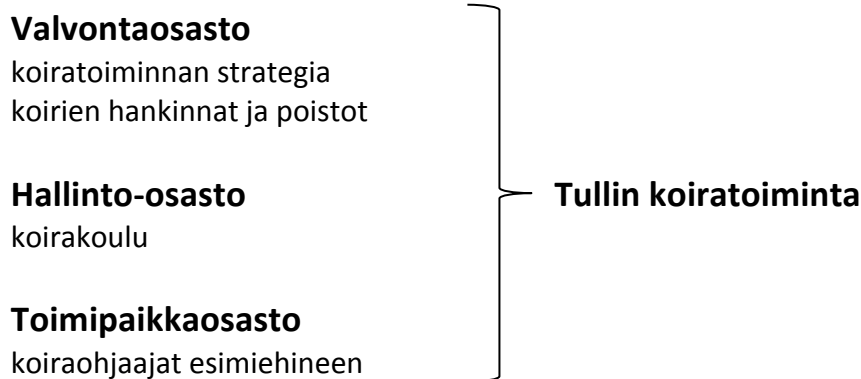
Koordinaatiota ei ole tutkittu Tullissa ennen, varsinkaan koiratoiminnassa. Tutkimuksen aihe herätti Tullissa mielenkiintoa, mutta myös epäilyjä. Aihetta on kommentoitu ehkä liiankin rajatuksi ja sitä on sanottu myös haastavaksi. Toisaalta tutkimusta kommentoitiin kuitenkin hyödylliseksi, koska joku ulkopuolinen tarkastelee toimintaa. Tullin koiratoiminnan koordinaation tutkimisen tekee mielenkiintoiseksi rakenne, jolla se on organisoitu. Kyseessä ei siis ole oma yksikkönsä, vaan koiratoiminta on eri osastojen yhteistyön tulos, mikä tuo omat haasteensa koordinaatiolle. Tästä esimerkkinä toimivat koiraohjaajat, joiden esimiehet eivät välttämättä ole koiratoiminnassa ollenkaan mukana, mutta joiden tulee silti tukea ohjaajia työssään osana toimipaikan muuta toimintaa. Tämä työ ei ole Tullin toimeksianto, mutta tutkimusaihe on hyväksytetty Tullissa.

### 3 Aineisto ja menetelmä

Aineisto koostuu haastatteluista ja Tullin tarjoamasta kirjallisesta materiaalista, kuten koiratoiminnan määräysasiakirjasta ja strategiasta. Seuraavassa esitellään haastatteluaineiston keräämistä, tapaustutkimuksen tekemistä sekä laadullista sisällönanalyysia tutkimusmenetelmänä.

#### 3.1 Tullin koiratoiminta tutkimuskohteena

Tässä osiossa esitellään lyhyesti Tullin koiratoiminnan organisointi, jotta analyysiosion seuraaminen on lukijalle helpompaa. Tullin koiratoiminta ei ole oma yksikkönsä, vaan se muodostuu erityisesti kolmen osaston yhteistyön tuloksena. Tähän tutkimukseen on haastateltu mm. jokaisen osaston koiratoiminnasta vastaava henkilö. He kertovat kutsuvansa ryhmittymäänsä kolmikannaksi. Koiratoiminnan muodostuminen osastoista on esitetty tiivistetysti kuviossa 1.



**Kuvio 1 Tullin koiratoiminnan muodostavat osastot ja niiden päätehtävät koiratoiminnan kannalta tiivistetysti**

### **3.1.1 Valvontaosasto**

Valvontaosaston koiratoiminnan yhdyshenkilö vastaa toiminnan valtakunnallisesta linjauksesta, ohjauksesta ja kehittämisestä, erityisesti periaatteellisista ja laajempaa merkitystä koskevista asioista. Osaston vastuulle kuuluu myös päättäminen huumausainelain (373/2008) perusteella huumeiden luovuttamisesta harjoituskäyttöön. Osaston vastuulla on määrittää koiratoiminnan yleiset vaatimukset ja kehittämisalueet sekä koirien lukumäärä ja niiden sijoituspaikat. Hallinto- ja toimipaikkaosastojen esitysten perusteella valvontaosastolla tehdään päätökset koirien hankinnoista ja poistoista. Valvontaosaston kautta koordinoidaan myös koiratoiminnan yhteensovittamisesta tullivalvontaprosessiin sekä valvotaan ohjausasiakirjojen noudattamista. (Tulli 2015)

### **3.1.2 Hallinto-osasto**

Hallinto-osasto huolehtii koiratoiminnan tukipalveluista, erityisesti Tullin koirakoulun kautta koirien koulutuksesta. Tukipalveluihin kuuluu lisäksi esimerkiksi palvelussuhdeasiat, työolosuhdeasiat, työvälineet ja -tilat, työhyvinvoinnin kehittäminen sekä toiminnan tietotekniset ratkaisut. Hallinto-osasto vastaa myös savukkeiden myöntämisestä harjoituskäyttöön. Koirakoulussa hoidetaan koirien valinta ja hankinta sekä niiden perus-, jatko- ja täydennyskoulutus sekä eri viranomaisien kanssa toteutettava koulutusyhteistyö. Koirakoulu huolehtii koulutuksen käytännön toteuttamisesta, koirien koulutustasotarkistuksista, harjoitusmateriaaleihin liittyvistä asioista kuten materiaalin luovutuksesta ohjaajille, materiaalin valvonnasta, vaihdosta ja vuosittaisesta inventaariosta. Tullilla on käytössään harjoitusmateriaalina esimerkiksi erilaisia huumausaineita, savukkeita, rahasilppua ja räjähteissä käytettäviä aineita. Koirakoulu valvoo myös kasvatettavina olevien koirien kehitystä sekä huolehtii ylipäänsä koirien terveyteen liittyvistä asioista. Tullin koiratoiminta saa lahjoituksia yksityisiltä tahoilta, ja näiden varojen käyttö ohjautuu koirakoulun kautta. Toimintaa kehitetään yhteistyössä valvonta- ja toimipaikkaosastojen kanssa. (Tulli 2015)



### **3.1.3 Toimipaikkaosasto**

Tullin toimipaikkaosasto vastaa koiratoiminnassa itse operatiivisesta toteutuksesta. Tähän sisältyy esimerkiksi työsuunnittelut sekä koirien suoritteiden ja tulosten tilastointi sekä seuranta. Toimipaikkaosastolla on koiratoiminnan koordinaattori, joka esimerkiksi koostaa koiratoiminnan valtakunnallisen toimintasuunnitelman, toimii yhdyshenkilönä ja koiratoiminnan asiantuntijana toimipaikkaosastolla sekä tiedottaa ajankohtaisia asioita ohjaajille. Hän ei toimi koiraohjaajien esimiehenä, vaan esimiehiä ovat toimipaikkojen esimiehet, joilla on alaisiaan sekä koiraohjaajia että muita tullimiehiä ja -naisia. (Tulli 2015)

Esimiehet vastaavat koiratoiminnan toimintasuunnitelman toteutuksesta toimintayksikössä sisältäen esimerkiksi työsuunnittelun ja koirien tehokkaan, kattavan, tarkoituksenmukaisen ja kustannustehokkaan käytön. He myös valvovat niiden tietojen oikeellisuutta, jotka ohjaajat antavat raportteja varten. Itse koiraohjaajan vastuualueisiin kuuluvat koiran hoito ja koulutus ohjeiden, määräysten, lakien, asetusten sekä hyvän tavan mukaisesti. Lisäksi he huolehtivat esimerkiksi harjoitusmateriaalin asianmukaisesta säilyttämisestä sekä oman ammattitaidon ylläpitämisestä. (Tulli 2015)

## **3.2 Tutkimusaineisto Tullista**

Tutkimusprosessi Tullissa alkoi keskusteluilla hallintojohtaja Hannu Lapin kanssa. Tutkimusaihe rajautui alkuperäisten suunnitelmien sijaan nyt toteutettuun tutkimukseen koiratoiminnan koordinoinnista, jolle Lappi antoi hyväksynnän. Tutkimusaineisto koostuu pääasiassa haastatteluista, mutta Tulli tarjosi myös dokumentteja sekä muuta kirjallista materiaalia käyttööni. Tässä osiossa kuvataan tutkimuksessa käytettyä aineistoa sekä sitä, mitä tutkimuksessa käytetyillä teemahaastatteluilla tarkoitetaan.

### **3.2.1 Aineiston kerääminen**

Tutkimusaineisto koostuu koiratoimintaa koskevasta kirjallisesta materiaalista sekä haastatteluista. Käytettyyn kirjalliseen materiaaliin kuuluu erityisesti Määräys Tullin koiratoiminnasta (1.7.2015). Kirjallinen aineisto toimii lähinnä tutkimuksen ja

toiminnan rakenteen taustoittajana. Itse analyysi toteutetaan pääasiassa haastatteluaineiston pohjalta.

Tutkimuksen haastatteluaineisto muodostuu kahdeksasta haastattelusta Tullissa. Haastattelut tehtiin neljänä päivänä helmi–maaliskuun 2016 aikana. Haastattelut olivat yksilöhaastatteluja yhtä tapausta lukuun ottamatta, jolloin haastateltavana oli samalla kertaa kaksi henkilöä. Haastateltavat olivat erään osaston johtaja, kolmikanta eli koiratoiminnan järjestämisestä vastaavat oman osastonsa edustajat (hallinto-, toimipaikka- ja valvontaosastot) sekä neljä koiraohjaajaa, joihin kuului sekä pitkään koiria ohjanneita että ensimmäistä kertaa omaa koiraa ohjaava henkilö.

Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin analyysia varten. Yhdessä haastattelussa nauhuri ei ollut toiminut. Kaksituntiseksi keskusteluksi venynyt haastattelu oli jo lopussa, ennen kuin nauhoitusongelma kävi ilmi. Sovimme haastateltavan kanssa, että kirjoitan muistiin kaiken, minkä muistan ja hän kommentoi ja tarkistaa mieleeni jääneet asiat. Sain muistiin neljä sivua ranskalaisia viivoja, jotka tiivistävät haastattelun sisällön. Tämä on luonnollisesti heikompaa aineistoa, kuin mitä aito litteroitu teksti olisi ollut. Kyseinen haastateltava kuuluu toimintaa suunnittelevaan kolmikantaan. Yhteensä nauhoitettua materiaalia kertyi noin 3,5 tuntia. Tähän ei ole laskettu mukaan nauhoittamatta jäänyttä haastattelua. Tarkemmat haastattelukohtaiset kestot ovat liitteessä 1.

### **3.2.2 Puolistrukturoidut teemahaastattelut**

Tämän tutkimuksen haastattelut olivat teemahaastatteluja. Teemahaastattelut ovat puolistrukturoituja eli jokin näkökulma on lyöty lukkoon, muttei kaikkia (Hirsijärvi ja Hurme 2000, 47). Tässä tapauksessa tutkimukseen haluttiin tietoa nimenomaan Tullin koiratoiminnasta ja sen eri osastojen välisestä yhteistyöstä sekä siitä, kuinka tämä kaikki näyttäytyy koiraohjaajille. Haastattelurunko ei ollut kaikille sama, vaan muokkautui esimerkiksi sen mukaan, oliko haastateltavana toimintaa suunnitteleva henkilö vai koiraohjaaja. Kolme ensimmäistä haastattelua, joissa haastateltiin yhteensä neljä henkilöä, olivat teemoiltaan yleisempiä. Tavoitteena oli tässä vaiheessa saada yleiskuva koiratoiminnasta ja sen organisoitumisesta. Lopuissa neljässä haastattelussa, joissa vastaajat olivat koiraohjaajia, teemat oli rakennettu kiinteämmin Mary Parker Follettin koordinaatioluokittelun ympärille. Tällöin

keskustelimme esimerkiksi siitä, tunsiko ohjaaja voivansa vaikuttaa toiminnan kehittämiseen ja miten hän ottaa työssään muut huomioon.

Puolistrukturoidut teemahaastattelut ovat sopiva valinta nyt, kun tutkimuskohde ei ollut niin tuttu, että olisi ollut mahdollista ennakoida, minkälaista tietoa nousee esiin. Tutkimuksen rajaus tarkentui sitä mukaa, mitä pidemmälle haastattelut etenivät. Myös, kuten Hirsijärvi ja Hurme kirjassaan (2000, 35) toteavat, haastattelujen etuna on mahdollisuus pyytää selvennystä vastauksiin, sekä esittää lisäkysymyksiä esimerkiksi aiheesta, jonka ei ollut olettanut tulevan esiin, mutta joka voisi olla oleellista tutkimuksen kannalta.

Toisaalta haastatteleminen on haastavaa, sillä vaaditaan taitoa, jotta haastateltavalta saadaan tutkimuksen kannalta mahdollisimman hyvin oleellista tietoa esiin. Haastatteluin kerätyssä aineistossa on otettava huomioon se, että haastatteluvastauksiin vaikuttaa aina haastattelijan läsnäolo sekä tämän tapa kysyä kuten myös aiemmin esitetyt kysymykset (Hirsijärvi ja Hurme 2000, 49). Erityisesti ohjaajien haastatteluissa oli välillä varovainen tunnelma, jonka taustalla saattoi olla uutisissakin olleet Tullin johdossa havaittu tulehtunut ilmapiiri (ks. esim. Yle 19.1.2015).

Vastaavanlainen tutkimus voisi olla mahdollista suorittaa myös kenttätutkimuksena tai lomakkein. Tutkimusta ei kuitenkaan voitu toteuttaa kyselylomakkeella, sillä ei ollut etukäteen selvää, mitkä kysymykset olisivat relevantteja tutkimuksen kannalta ja todella koskisivat tutkimuskohdetta. Toisaalta lomakeaineisto on ilmiötä koskevia mittaustuloksia, laadullinen aineisto on ennemmin näyte eli palanen tutkittavasta maailmasta (Alasuutari 2011, 87). Tutkimusresurssit eivät taas riittäneet kenttätutkimuksen toteuttamiseen, sillä tutkimuksen tavoitteena oli synnyttää mahdollisimman laaja kuvaus koiratoiminnan koordinaatiosta. Jo toiminnan maantieteellinen laajuus tekee kenttähavainnoinnista haastavaa. Lisäksi kenttätutkimus olisi tässä tapauksessa vaatinut pitkän havainnointijakson, jotta toiminnan sujumisesta olisi syntynyt tarpeeksi laaja kuva.

Vaikka haastattelu-teemat olivat pääosin samoja, haastatteluissa huomasin sen, kuinka ihmisten kokemukset vaikuttavat näkökantoihin. Mikä toiselle oli olennaista, ei välttämättä toisten kohdalla noussut ollenkaan esiin. Taito hyödyntää haastatteluja

aineistonkeruumenetelmänä olisi varmasti parempi jollain, jolla on haastatteluista jo enemmän kokemusta, ja tuntuikin siltä, että joka haastattelussa oppi jotain uutta tästä aineistokeruumenetelmästä.

### **3.2.3 Aineiston käsittelystä**

Aineiston käytön haasteena on saada säilytettyä erityisesti koiraohjaajien henkilöllisyyden anonymiteetti. Haastateltujen ohjaajien työpaikat sijaitsevat tasaisesti eri puolella Suomea aivan pohjoisinta Lappia lukuun ottamatta. Tutkimuksessa ei kerrota sen tarkemmin paikkakuntia, joista ohjaajat tulevat juuri anonymiteetin vuoksi.

Jokainen ohjaaja toi esiin asioita, joita muut ohjaajat eivät tuoneet. Toki yhteistäkin löytyi. Kuitenkin vastausten erilaisuus osoittaa, kuinka paljon merkitystä on toimipaikalla, jossa ohjaaja työskentelee. Ohjaajien esimiehinä ovat toimipaikkojen esimiehet, ja tämä vaikuttaa ohjaajien käytännön työskentelyyn ja sitä kautta suhtautumiseen koiratoiminnan koordinaation sujuvuudesta. Erityisesti eniten kritiikkiä antanut ohjaaja varmisti vielä erikseen, että säilyyhän hänen henkilöllisyytensä piilossa.

Tämä tutkimus ei ole Tullin suora toimeksianto, mutta tutkimus annetaan sen käyttöön. Tutkimuksessa ohjaajien osuutta edustaa neljän ohjaajan haastattelut, ja kuten haastateltavat itsekin totesivat useasti, mahtuu kaikkien noin 45 koirakon joukkoon monenlaista. Tämän tutkimuksen tarkoitus on tuoda esiin yleisemmin koordinaatioon liittyviä asioita ja piirteitä käytettävissä olevan aineiston avulla. Tulli voi sitten halutessaan itse kartoittaa toimintaa tarkemmin ja miettiä käytännön toimia niihin liittyen.

## **3.3 Tapaustutkimus**

Tämä tutkimus on tapaustutkimus. Tapaustutkimus tarkoittaa tutkimustapaa tai tutkimusstrategiaa, ei kuitenkaan metodia. Tapaustutkimuksessa tarkastellaan pientä joukkoa tapauksia tai vain yhtä tapausta kerrallaan, kuten tässä tutkimuksessa tehdään. Tätä tutkimustapaa käytetään synnyttämään perusteellinen ja tarkkapiirteinen kuvaus tutkittavasta ilmiöstä, tässä tapauksessa Tullin

koiratoiminnan koordinaatiosta. Tyypillistä tapaustutkimukselle on pyrkiä vastaamaan kysymyksiin miten ja miksi. Tavoitteena on ymmärtää tutkittavaa tapausta ja siihen vaikuttaneita olosuhteita entistä paremmin. Tapauksen ei ole tarkoitus jäädä vain empiiriseksi havainnoksi, vaan tavoitteena on pyrkiä liittämään tarkasteltu tapaus yleisempään, muuhun maailmaan. Irrallisella tapauksella, joka on sidottu johonkin tiettyyn aikaan ja paikkaan, ei ole yksinään tieteellisesti mielenkiintoinen. (Laine, Bamberg, ja Jokinen 2007, 9–10; Peltola 2007, 111–112.)

Tapaustutkimusta tehdessä on oleellista miettiä ”mistä tämä tapaus on tapaus?”. Tapaus ja tutkimuksen kohde ovat kaksi eri asiaa. Tapaus on esimerkki jostain yleisemmästä. Tullin koiratoiminta tarjoaa tapauksen organisaation sisäisestä koordinaatiosta, jota tässä yhteydessä tarkastellaan Mary Parker Follettin organisaatioteorian avulla. Tähän tutkimukseen on valittu *tyypillinen tapaus* eli sellainen, joka pitää sisällään ilmiökategorian ominaispiirteet. Tyypillisen tapauksen käyttämisen tarkoituksena on pyrkiä laajentamaan ja tarkentamaan käytettyä teoriaa. (Laine, Bamberg, ja Jokinen 2007, 10, 33.) Koiratoiminnan organisaatio on siinä mielessä erityinen, että se koostuu eri osastojen yhteistyöstä. Kuitenkin toimintaan liittyvät haasteet koordinaatiossa ovat tyypillisiä monille organisaatioille. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on koiratoiminnan koordinaation kuvailun lisäksi antaa esimerkki siitä, kuinka Mary Parker Follettin koordinaatioteoriaa voi hyödyntää käytännössä nykypäivänä.

### **3.4 Laadullinen sisällönanalyysi**

Metodina aineiston käsittelyssä käytetään laadullista sisällönanalyysia. Analyysi on teoriaohjautunutta eli kyseessä ei ole teoriaa testaava tai toisaalta täysin uutta teoriaa luova tutkimus. Sen sijaan teoria auttaa esimerkiksi kiinnittämään huomion tiettyihin asioihin aineistossa. Aiemman tiedon vaikutus tutkimukseen on tunnistettavissa. (Tuomi ja Sarajärvi 2009, 96–97.)

Laadullisella sisällönanalyysilla tarkoitetaan menetelmää, jolla pyritään saamaan esiin kuvaus ilmiöstä tiivistetyssä ja yleisessä muodossa. Tämä mahdollistaa johtopäätösten tekemisen, ja tarkoitus on löytää tuotetusta aineistosta merkityksiä. Mitä selkeämpään muotoon aineisto saadaan, sen selkeämmät johtopäätökset

tutkittavasta ilmiöstä ovat mahdollisia. Analyysi kuuluu laadullisessa tutkimuksessa tutkimusprosessin jokaiseen vaiheeseen. Laadullinen sisällönanalyysi antaa välineet tiedon jäsentämiseen: aineisto hajotetaan ensin osiin, käsitteellistetään ja sitten kootaan uudella tavalla loogiseksi kokonaisuudeksi. Laadullista sisällönanalyysia saatetaan kritisoida juuri sen vuoksi, ettei se anna tarkempia ohjeita itse analyysin ja päättelyn tekemiseen. Kritiikkiä on esitetty myös siitä, että laadullisen sisällönanalyysin avulla tehtyjä luokitteluita ja jäsennettyä tietoa saatetaan joissain tutkimuksessa esitellä tuloksina, vaikka pelkkä luokittelu ei ole riittävää. (Tuomi ja Sarajärvi 2009, 103, 108.)

Sisällönanalyysissa on tarkoitus löytää järjestellystä aineistosta merkityksiä. Diskurssianalyysi eroaa sisällönanalyysistä niin, että sen avulla pyritään pikemminkin löytämään vastauksia siihen, miten merkityksiä tuotetaan, kuin mitä nämä merkitykset itsessään ovat. Sisällönanalyysissa kuvataan sanallisesti aineiston sisältöä toisin kuin sisällön erittelyssä, jossa se tehdään kvantitatiivisesti. (Tuomi ja Sarajärvi 2009, 104, 106.)

Laadullinen sisällönanalyysi on luonteva valinta, kun aineisto koostuu tekstidokumenteista, jotka voivat olla strukturoimattomia ja liian laajoja analyysiin sellaisenaan. Tässä tutkimuksessa tarkoituksena on tarkastella tiettyä ilmiötä eli koiratoiminnan koordinoitua Tullissa. Tarkoituksena ei ole saada aikaan tilastollista yleistettävyyttä, vaan kuvata ja pyrkiä ymmärtämään tarkasteltua ilmiötä. Jotta tämä olisi mahdollista, on aineisto kerätty haastatteluin henkilöiltä, jotka ovat osa tätä ilmiötä eli koiratoimintaa suunnittelevilta ja sitä toteuttavilta koiraohjaajilta. (Tuomi ja Sarajärvi 2009, 85, 103.)

Haastatteluista kertyy määrällisesti paljon materiaalia. Haastattelut ovat mielekäs valinta silloin, kun halutaan kuvata ja ymmärtää ilmiötä. Esimerkiksi kyselylomakkeita käyttämällä ei luultavasti olisi saanut koottua yhtä informatiivista aineistoa tutkimuksen kannalta. Tämä johtuu siitä, että vaikka kyselyn voi lähettää määrällisesti usealle ihmiselle, on paperilomakkeella kerätty tieto usein pinnallisempaa. Toisaalta joillekin voi olla helpompi jakaa ajatuksiaan kirjallisesti, mutta tässä tutkimuksessa haluttiin ymmärtää haastateltujen kokemuksia kokonaisvaltaisemmin keskustelun avulla.

Analyysi lähtee tässä tutkimuksessa liikkeelle Mary Parker Follettin eri koordinaatiotyyppien jaottelusta. Koottu aineisto käydään läpi ja tutkimuksen kannalta oleelliset puheenvuorot luokitellaan Follettin koordinaatioluokkiin. Tämä on teoriaohjaavan sisällönanalyysin mukaista, sillä koordinaatioluokat tuodaan tähän tutkimukseen valmiina (Tuomi ja Sarajärvi 2009, 117). Koordinaatioluokkia täydennetään analyysissä jakamalla ne alaluokkiin käytännöt, viestintä, ohjeistus ja rakenne, jotta aineiston hahmottaminen olisi helpompaa.

Jaotteleamalla haastatteluaineisto eri koordinaatiotyyppeihin pyritään muodostamaan kuva siitä, minkälaista Tullin koiratoiminnan koordinointi on. Käytännön apukeinona käytetään laadullisen tutkimuksen ohjelmaa Atlas.ti. Ohjelman avulla litteroitu haastatteluaineisto on pelkistettävissä ja koodattavissa eri koordinaatioluokkiin. Koodaamisen avulla jokaiseen koordinaatioluokkaan liittyvä aineisto saadaan koottua yhteen ja näin ollen on havaittavissa, minkälainen kuva eri koordinaation ulottuvuuksista Tullin koiratoiminnassa muodostuu.

Laadullisen aineiston luokittelu ei ole yksiselitteistä, vaan vaatii tulkintaa. Osa aineiston kohdista sopii useampaan koordinaatioluokkaan ja osalle on vaikeaa määrittää koordinaatioluokkaa. Myös Follettin koordinaatioluokkien moniulotteiset määrittelyt vaikeuttavat aineiston luokittelua. Haasteena on säilyttää tulkinnan johdonmukaisuus. Tämän edistämiseksi aineisto taulukoitiin ja näin tietoja suodattamalla on mahdollista tarkistaa, että koodaaminen ja alaluokkiin lajittelu on ollut yhdenmukaista.

Esimerkkinä luokittelun haastavuudesta ryhmään koordinaatio vuorovaikutteisena suhteena voi lukea esimerkiksi päätökset eriyttää toiminnan eri osa-alueita eri henkilöille. Näin kolmikannan henkilöistä muotoutuu oman vastuualueensa asiantuntijoita, ja he voivat suhteuttaa omia näkökantojaan ja faktojaan toisiinsa, kuten Follett tässä luokittelussa kehottaa, ja kuten kolmikanta vaikuttaa tekevänkin. Kuitenkin toimintojen eriyttäminen voisi olla myös osa koordinaatiota jatkuvana prosessina, sillä kyseessä on toiminnan kehittäminen eteenpäin kohti aina vain parempaa organisointia. Tutkimuksen itseistarkoitus ei kuitenkaan ole luokitella aineistoa, vaan se on välivaihe Tullin koiratoiminnan koordinaation ymmärtämiseksi, joten tämä haaste ei ole ylitsepääsemätön.

## 4 Koordinaatio Tullin koiratoiminnassa

Tämän tutkimuksen päätarkoituksena on selvittää, millaista Tullin koiratoiminnan koordinaatio on Mary Parker Follettin koordinaatioteorian perusteella. Aineiston analysoimiseen käytetään erityisesti Follettin kehittämiä koordinaatioluokkia. Toisaalta analyysi antaa esimerkin siitä, miten Follettin teoria on hyödynnettävissä nykypäivänä sekä kuinka koordinaatiota on mahdollista tutkia organisaation sisällä käytännössä.

Aineiston analyysi lähti liikkeelle aineiston läpikäymisestä Atlas.ti-ohjelman avulla. Tutkimuksen kannalta oleelliset kohdat nostettiin haastatteluaineistosta esiin ja ne koodattiin Mary Parker Follettin koordinaatioteorian tarjoamiin koordinaatioluokkiin. Ohjelman avulla kohdat sai helposti luettelomuotoon. Seuraavaksi tarkasteltiin sitä, minkälaiset asiat toistuvat jokaisen koordinaatioluokan listauksissa, ja joka koordinaatioluokan alla samoihin asioihin liittyvät kohdat ryhmiteltiin yhteen. Näin muodostui neljä alaryhmää, jotka sopivat jokaisen koordinaatioluokan listauksiin. Alaluokat kuvaavat eri näkökulmia koordinaatioluokkien sisällä koiratoiminnassa ja auttavat aineiston hahmottamisessa. Alaluokat ovat käytännöt, viestintä, ohjeistus ja rakenne.

Alaluokkaan käytännöt kuuluvat haastatteluissa ilmi tulleet asiat, jotka liittyvät nimensä mukaisesti käytännön työnteon kuvailuun. Tähän kategoriaan kuuluvat esimerkiksi koiraohjaajien kokemukset oman työnsä suorittamisesta sekä minkälaista kolmikannan arki on. Luokassa viestintä tarkastellaan, miten viestintä eri tahojen välillä toimii. Tässä kategoriassa mielenkiinnon kohteita ovat esimerkiksi, minkälaiseksi haastateltavat kokevat palautteenannon ja tiedonvaihdon. Ohjeet-alaluokassa keskitytään toiminnan ohjaamiseen liittyviin yksityiskohtiin, kuten miten määräysasiakirjoihin suhtaudutaan ja miten ohjaajia neuvotaan. Lopuksi toimintaa tarkastellaan rakenteen kautta, jolloin huomion kohteena ovat haastateltujen kuvaukset eri osastoista, toiminnan hierarkiasta sekä tehtävänjaosta. Jako on karkea, mutta analyysin kannalta kuitenkin hyödyllinen, sillä näiden alaluokkien avulla on helpompaa saada luotua kokonaiskuva koordinaatiosta litterointiaineiston pohjalta.



Seuraavassa analysoidaan aineisto koordinaatioluokka ja siihen kuuluvat alaluokat kerrallaan.

#### **4.1 Koordinaatiosta koiratoiminnassa yleisemmin**

Organisaatiomuutoksen myötä kolmikannasta tuli sellainen kuin se nyt on. Jokainen kolmikannan jäsenistä edustaa omaa osastoaan. Näin saadaan ainakin periaatteessa hallinto-, valvonta- ja toimipaikkaosastojen äänet kuuluviin. Koiratoiminta on näiden kolmen osaston kiintopisteessä, jolloin sillä pitäisi olla kaikki mahdollisuudet toteuttaa koordinaatiota ottaen huomioon mukana olevat osastot. Se, että koiratoiminta ei ole Tullissa oma osastonsa, vaan muodostuu kolmen osaston yhteistyöstä, luo erityisen pohjan koordinaatiolle ja sen tarkastelun tärkeydelle.

Kolmikannan kesken mikään osasto ei ole varsinaisesti toisen yläpuolella. Haastatteluissa kommentoitiin kuitenkin, että valvontaosaston voi ajatella olevan muiden yläpuolella suunnitteluasioissa ja vastaavasti toimipaikkaosasto käytännön toteuttamiseen liittyvissä asioissa. Koirakoulu on näiden rinnalla tukitoiminto ja asiantuntijayksikkö. Tässä mielessä koiratoiminta toteuttaa Follettin käsitystä suorien käskysuhteiden riittämättömyydestä organisaatiossa. Toisaalta asetelma koiraohjaajien ja kolmikannan välillä on jossain määrin hierarkkinen, sillä kolmikanta päättää toiminnasta, jota ohjaajat toteuttavat. Tämän asetelman välissä ovat kuitenkin toimipaikkojen esimiehet, jotka ohjaavat käytännön työntekoa.

Kolmikannan puheissa korostuu nimenomaan asioiden johtaminen ihmisten sijaan. Jo Follett puhui kontrollin siirtyneen organisaatiossa ihmisten kontrollista kohti asioiden kontrollia. Tämä johtunee pohjimmiltaan tehdystä organisatorisesta valinnasta, jossa kolmikanta ei toimi ohjaajien esimiehenä ja koiratoiminta ei ole oma yksikkönsä. Toimipaikkojen esimiehet ovat vastuussa ohjaajien johtamisesta.

#### **4.2 Koordinaatio vuorovaikutteisena suhteena**

Follettin ensimmäinen koordinaatioluokka, koordinaatio vuorovaikutteisena suhteena, korostaa yksilöiden kanssakäymisen ja toisiinsa vaikuttamisen tärkeyttä

organisaatiossa koordinaation kannalta. Näin on mahdollista saada käyttöön organisaatiossa jo oleva tieto, josta on hyötyä esimerkiksi ongelmanratkaisussa.

#### **4.2.1 Yksi tavoite, monta toimijaa**

Ensimmäiseksi tarkastellaan koordinaatiota vuorovaikutteisena suhteena aineistosta ilmenneiden käytäntöjen avulla. Kolmikanta tekee tiivistä yhteistyötä keskenään. Jokainen on oman osa-alueensa asiantuntija, mutta tietoja suhteutetaan erityisesti muiden kolmikannan jäsenten tietoihin. Tämä toteuttaa Follettin ajatusta koordinaatiosta vuorovaikutteisena suhteena.

Kolmikanta kokee itsensä koiratoimintaa yhdenmukaistavaksi tekijäksi. Vaikka vanha tullipiirirakenne on organisaatiomuutoksessa poistettu, jäljellä on edelleen yhdeksän tulliyksikköä, jotka sijaitsevat valtakunnallisesti eri puolilla Suomea. Ilman kolmikantaa koiratoiminnan kokonaisuus ei olisi kenenkään hallussa. Kolmikanta pystyy ohjeistamaan eri tulliyksiköitä sekä varmistamaan esimerkiksi sen, että harjoitusmateriaalin kuten huumeiden hallussapitoluvat on hankittu, niin kuin asiaan kuuluu. Näin ollen kolmikanta huolehtii toimintamallien koordinaatiosta. Follettin mukaan tämäkin on tärkeä osa koordinaatiota, sillä organisaation toimintojen on sovittava yhteen.

Se, että kolmikanta muodostuu kolmesta osastosta eikä ole olemassa kiinteää koiratoimintayksikköä, tuo toisaalta omat haasteensa. Ohjaajan käytännön työ riippuu hänen esimiehestään. Esimiehillä on alaisinaan sekä koiraohjaajia että muita tullilaisia. Esimiehillä ei aina ole ymmärrystä tai halua priorisoida koiratoimintaa ryhmässään. Tämä tuli esille ohjaajahaastatteluissa. Käytännön työssä ohjaajalle saattaa kertyä muita valvonta- ja tavarantarkistustehtäviä ja esimies voi määrittää, että ne tulee tehdä ennen koiratoiminnan toteuttamista. Tällaisessa tilanteessa voi pahimmillaan käydä niin, että esimerkiksi matkustaja-aluksen saapuessa koirankäyttötilanne ehtii mennä ohi, mikäli sitä ei tehdä ensin.

Haastateltavan kuvailema tilanne kertoo esimiehillä olevasta vallasta käytännön koiratoiminnan toteuttamiseen, joka pahimmillaan estää koiran optimaalisen käytön. Haastateltavan mukaan on esimiehen mielentilasta kiinni, pääseekö koira käyttämään vai ei. Haastateltavan mielestä mikään erillinen esimiehen valistaminen

koiran käytöstä ei kuulemma auta, sillä esimies kyllä periaatteessa tuntee ja tietää koiratoiminnan tarpeet.

Tämä esimerkki tekee koiratoiminnan koordinaation tarkastelun mielenkiintoiseksi. Koiratoiminnalla on selkeä tavoite, koirien käyttö valvontatyössä mahdollisimman tehokkaasti. Kuitenkin tämä sama tavoite ei välttämättä koske koiraohjaajien esimiehiä, vaikka heidän tehtävänsä on johtaa alaistensa, mukaan lukien koiraohjaajien työtä. Heidän tavoitteensa voivat liittyä yleisemmin toimipaikkaan ja valvontaan, jolloin koiratoiminta saattaa jäädä taka-alalle. Tällöin ohjaajan ja koiratoiminnan tavoite ei kuitenkaan täyty.

Toisen haastatellun koiraohjaajan kokemukset olivat päinvastaiset. Heidän toimipaikallaan on hyvät puitteet pitää koiria ja heillä on hyvä pieni ryhmä, jossa on hyvä yhteishenki. Hän kuvailee heidän toimintaansa vapaaksi, eli he saavat tehdä esimerkiksi päivittäissuunnittelua omassa ryhmässään. Yhteistyö esimiesten kanssa sujuu hyvin.

Sekä kolmikanta että koiraohjaajat kehuivat haastatteluissa PTR-toimintaa (Poliisi, Tulli, Raja). PTR-toiminta voidaan tietyiltä osin nähdä osana eri viranomaisten koiratoiminnan yhteistä koordinaatiota. Yhteistyötä tehdään muiden toimijoiden kanssa ja hyväksi todetut menetelmät saadaan kaikkien tahojen käyttöön.

#### **4.2.2 Viestinnän vuorovaikutteisuus**

Seuraavaksi koordinaatiota vuorovaikutteisena suhteena käydään läpi keskittyen koiratoiminnan viestintään. Haastatteluiden perusteella vaikuttaa siltä, että vaikka kolmikanta toisaalta haluaa koiraohjaajien viestivän ja ottavan kantaa asioihin, se ei aina ole toivottua. Viestinnästä jäikin aika ristiriitainen kuva. Esimerkiksi ohjaajille sähköpostitse annettu ohjeistus aiheuttaa kolmikannan mukaan sen, että ”sieltähän satelee heti”.

Kolmikannan edustajat osallistuvat myös tilaisuuden tullen käytännön operatiiviseen koiratoimintatyöhön. Kahdella kolmikannan jäsenistä on oma tullikoira ohjattavanaan. Tämä nähtiin eduksi, jotta on esimerkiksi tilaisuus tarkastella käytännön työtä ja siltä pohjalta kehittää toimintaa sekä mahdollisuus tavata koiraohjaajia. Haasteena on kuitenkin välillä löytää aikaa koiran käyttöön. Myös

koirakoulu on oleellinen keino kolmikannalle tavata ohjaajia. Vuosittaisten kertauskurssien vuoksi jokainen ohjaaja on säännöllisesti tavattavissa.

Ohjaajat kaipaisivat entistä parempaa tiedonkulkua. Koirakoulusta pyritäänkin vastaamaan ns. pienempiinkin asioihin, sillä ohjaajankin on tärkeää saada vastaus asiaansa. Tämä on myös kolmikannan etu toiminnan tehokkuuden kannalta, että työhön liittyvät epäselvyydet selvitetään mahdollisimman sujuvasti.

Viestinnän toimivuus ei korostu ainoastaan kolmikannan ja ohjaajien välillä vaan myös kolmikannan sisällä. Vaikka jonkin asian hoito olisi määritelty tietylle taholle, esimerkiksi koirien hankinnassa ja poistossa valvontaosasto ei tee yksin päätöksiä, vaan pohtii niitä yhdessä muun kolmikannan kanssa. Kolmikanta käy paljon keskustelua keskenään ja pohtii asioita yhdessä. Toisaalta senkin välillä esimerkiksi sähköpostivastaukset joskus viipyvät.

Follett korostaa tässä koordinaatioluokassa tietojen kokoamista yhteen ja eri kantojen suhteuttamista toisiinsa. Haastattelujen perusteella tämä toteutuu paremmin kolmikannan sisällä kuin kolmikannan ja ohjaajien välillä. Toiminta on varmasti helpompaa, kun se tapahtuu pienemmässä ryhmässä. Tällä hetkellä vaarana kuitenkin on olla hyödyntämättä koiraohjaajien asiantuntemusta.

#### **4.2.3 Ohjeista suunta**

Kolmanneksi koordinaatiota vuorovaikutteisena suhteena käsitellään ohjeistuksen näkökulmasta. Käytännön töitä koskevien ohjeiden vastaanotto on kaksinainen ohjaajien piirissä. Toisaalta ohjeet aiheuttavat välillä ihmetystä ja ohjaajilla on tunne, etteivät ne sovellu käytäntöön ja kenttätööhön. Toisaalta ohjaajilla on ymmärrystä, sillä toimintaympäristöt ovat niin erilaisia, että yleispäteviä ohjeistuksia voi olla mahdotonta antaa, jolloin ohjeita pyritään tulkitsemaan niin, että niitä on mahdollista soveltaa omassa työssä. Ohjeet halutaankin lopulta tulkita väljiksi.

Follett tuo esiin, kuinka hyvin toimiva koordinaatio organisaatiossa alkaa toimia oikeastaan itsestään. Kun jokainen suhteuttaa omaa asiantuntijuuttaan ja toimiaan suhteessa muihin, syntyy koordinaatiota, joka edistää organisaation, tai tässä tapauksessa organisaation osan, optimaalista toimintaa. Edellä olevasta esimerkistä voi päätellä, että ohjaajat tunnistavat oman asiantuntijuutensa. He suhteuttavat

toimintansa ja siihen annetut ohjeet heitä koskeviin tavoitteisiin. Kun yksilön suurempana intressinä on päästä tavoitteisiin kuin noudattaa ohjeita kirjaimellisesti, on ymmärrettävää, että toiminnan edun nimissä niistä saatetaan käytännössä joustaa. Tässä on toki kyseessä esimerkiksi toimintatapaan liittyvä ohjeistus, eikä laki, jota taas tulee noudattaa kirjaimellisesti.

Koirakoulu on ottanut käyttöön Moodle-alustan koiranpennun alkukoulutuksessa. Pennun ensimmäisen vuoden koulutus tapahtuu tulleyksiköissä etäopetuksena. Nyt haastatelluilla ohjaajilla Moodlea ei ollut kuitenkaan vielä käytössä. Eräs haastateltavista kertoi saaneensa paljon apua pentunsa kouluttamisessa työtovereiltaan. Ilman heitä hän ei olisi kuulemma päässyt koiransa kanssa niin pitkälle, kuin mitä hän nyt on.

Haastateltu ohjaaja kuvaili koirakoulun roolia ensimmäisenä pennun elinvuotena pieneksi. Ensimmäisenä vuotena ohjaajan on tarkoitus tutustuttaa pentu esimerkiksi eri alustoihin ja eri ympäristöihin. Haastateltava totesi, että ymmärtää sen kuulostavan yleiseltä ja helpolta, mutta siinä kohtaa, kun koira sitten reagoi uusiin asioihin ja mitä sitten sen jälkeen tekee, niin sellaiseen hän olisi kaivannut välillä kaikenlaisia neuvoja. Tässä kohtaa Moodlesta on varmasti tulevaisuudessa apua, mikäli se avaa aidon kanavan ohjeistukselle ja neuvonnalle. Näin ollen toiminnasta on mahdollista saada yhdenmukaisempaa jo pentukoulutuksen ensimmäisenä vuotena.

Kolmikannan jäsenet ovat tehneet työtä koiratoiminnan parissa jo pitkään. Myös monilla ohjaajista on ollut jo useampia pentuja koulutettavanaan. Näin ollen kolmikanta on saattanut luottaa ohjaajien omatoimisuuteen jossain vaiheessa liikaakin, ainakin jos kyseessä on ensimmäisen vuoden ohjaaja. Haastavissa tilanteissa työyhteisön tuki on tärkeää. Joissakin toimipaikoissa tuki löytyy läheltä, mutta esimerkiksi silloin, jos toimipaikalla on vain yksi koiraohjaaja, olisi tärkeää, että kommunikaatioyhteydet koiratoiminnan tukijoukkoihin toimivat.

#### **4.2.4 Yksilöiden yhteistyöstä kokonaisuus**

Lopuksi koordinaatiota vuorovaikutteisena suhteena käsitellään rakenteen kautta. Kolmikannan jäsenille on jaettu omat osa-alueensa, joista he ovat vastuussa. Ne

perustuvat pohjimmiltaan siihen, mitä osastoa eri jäsenet edustavat. Karkeasti jaettuna tehtävät ovat 1. koulutus 2. operatiivinen toiminta 3. strategia ja ohjeistus. Omista vastuualueista huolimatta muita kolmikannan jäseniä autetaan tilanteen niin vaatiessa.

Kolmikannan jäsenet kehuvat tehtävänjakoa ja sen selkeyttä. He ovat tyytyväisiä siihen, että heillä on omat osa-alueet, joihin keskittyä. Kolmikannan mukaan koiratoiminnan hoitaminen on nyt tehokkaampaa, kuin mitä se oli ennen nykyistä rakennetta. Haastateltavien mukaan mikään kolmikantaan kuuluva osasto ei ole varsinaisesti toisen yläpuolella. Valvontaosastoa kuvataan haastattelussa ohjaavaksi tai linjaavaksi yksiköksi, eli että se on muiden osastojen yläpuolella toimintaa suunniteltaessa. Toimipaikka toisaalta johtaa käytännön työn toteutusta, ja koirakoulu on tukitoiminto ja asiantuntijayksikkö.

Vastuualueiden jakaminen kolmikannan kesken, mutta niistä kuitenkin tarpeen tullen joustaminen, on luettavissa Follettin koordinaatiosuosituksiin. Kun koordinaatiota ajatellaan vuorovaikutteisena suhteena, on yksilöillä lupa olla edelleen yksilöitä, tarkoituksena on jakaa vain oma tieto muidenkin käyttöön ja toisaalta kehittää omaa osaamista kokonaisuuteen sopivaksi.

Eräässä haastattelussa todettiin, ettei organisaatiomuodolla ole koiratoiminnassa väliä. Haastateltava ei kuulu kolmikantaan, eikä ole ohjaaja. Haastateltavan mielestä sillä ei ole merkitystä, miten toiminta organisaatiolaatikoissa sijoittuu. Jokaisella toimijalla on oma roolinsa, mutta tehtävät hoidetaan kuitenkin aina yhdessä. Oleellisinta on tietää, kuka mistäkin vastaa, jotta toimintaan ei tule päällekkäisyyttä.

Follett korosti sitä, että koordinaatio syntyy ihmisten toiminnasta eikä organisaation rakenteesta. Kolmikanta sanoo nykyistä järjestelyä paremmaksi, kuin mitä edellinen oli. Toki tiedossa ei ole, johtuuko se uudesta tehtävänjaosta vai uuden organisaatiomallin hierarkiasta. Mielipide rakenteen vähäisestä merkityksestä voi johtua toisaalta siitä, että Tullissa voi olla niin piintyneitä toimintatapoja, että tietyt prosessit toimivat kuin itsestään riippumatta siitä, kuka kuuluu organisaatiokaaviossa mihinkin.

### **4.3 Koordinaatio suorana suhteena**

Koordinaatiossa suorana suhteena on vuorovaikutteisena suhteena tyypillisesti tärkeää kannustaa organisaation jäsenten vuorovaikutukseen. Tässä luokassa korostetaan sen tekemistä myös hierarkiasta riippumatta.

#### **4.3.1 Omatoimisuutta vai kaaosta**

Koordinaatiota suorana suhteena käsitellään ensin käytäntöjen kautta. Tullilla on aktiivista viranomaisyhteistyötä muiden toimijoiden kanssa. Ennen kolmikannan olemassaoloa ohjaajat saattoivat soittaa tutuilleen muissa viranomaisissa ja järjestää omatoimisesti yhteistyötä. Nyt periaatteena on se, etteivät ohjaajat omatoimisesti sovi virka-avusta keskenään, vaan kolmikanta hoitaa viranomaisyhteistyöstä sopimisen. Tämän tarkoituksena on esimerkiksi varmistaa, että osallistujiin saadaan vaihtuvuutta, eli että eri ohjaajia pääsee osallistumaan tapahtumiin.

Toisaalta toimipaikkoja kannustetaan omaan aktiivisuuteen PTR-yhteistyössä. Mikäli he eivät ole aktiivisia, jää yhteistyön kehittäminen helposti hoitamatta. Ohjaajia on kehoitettu ottamaan PTR-palavereissa puheeksi koiratoiminta, jos he haluavat järjestää yhteistoimintaa vaikka harjoitusten osalta.

Ainakin ulkopuoliselle kolmikannan kanta PTR-yhteistyöhön kannustamiseen esiintyy ristiriitaisena. On ymmärrettävää, että kolmikannan mielestä Tullilla on hyvä olla yhteinen rintama ja tietyt tahot, jotka sopivat PTR-yhteistyöstä. Tuntuu kuitenkin sekavalta, että ohjaajia kuitenkin kannustetaan omaan aktiivisuuteen yhteistyön toteuttamiseksi. Jos jo yhdessä haastattelussa asiaan esitettiin kaksi näkökulmaa, kannattaisi kolmikannan ehkä varmistaa, että ohjaajat tietävät, kuinka tulisi toimia.

Kolmikannan rooli ei ole puuttua yksittäisiin ongelmiin esimiesten ja koiraohjaajien välillä. Kolmikanta luottaa ohjaajien esimiehiin, että he hoitavat päivittäisen toiminnan järjestämisen. Ohjaajat saattavat kolmikannan mukaan ohittaa esimiesportaan, esimerkiksi jos heidän suhteissaan esiintyy kitkaa. Moni ohjaaja kuvittelee, että kolmikannan pitää tällaisessa tapauksessa mennä selvittämään tilanne, mutta asia ei kolmikannan mukaan mene niin. Kolmikanta huolehtii vain koiratoiminnan kokonaisuudesta. Ohjaajat kuulemma mielellään kääntyvät

kolmikannan puoleen, jos esimerkiksi paikalliset esimiestason päätökset eivät miellytä.

Tutkimuksen kannalta mielenkiintoinen kysymys on, mihin koiratoiminnan kokonaisuus rajoittuu. Koiraohjaajien esimiehet ovat osa koiratoimintaa, sillä heille on määritelty tehtäväksi vastata esimerkiksi koiratoiminnan toimintasuunnitelman toteutuksesta yksikössään. Tarina ei kerro, onko esimiesten yhteydenotoissa ollut kysymys suoraan koiratoiminnan suorittamiseen liittyvistä asioista vai jostain muusta. Jälkimmäisessä tapauksessa on ymmärrettävää, ettei kolmikanta halua puuttua jonkin toimipaikan omiin asioihin.

Käytännöissä koordinaatio suorana suhteena esiintyy ristiriitaisena tutkimuksessa käytetyn aineiston perusteella. Follett kannustaa suoriin suhteisiin yksilöiden välillä välittämättä organisaation hierarkiasta. Organisaation arkielämässä tämä voi joissain tilanteissa aiheuttaa kaaosta, varsinkin jos suorien yhteyksien pitämisessä onkin sääntöjä, mutta ne eivät ole selviä kaikille.

#### **4.3.2 Viestinnän virkatiet**

Seuraavaksi tarkastellaan koordinaatiota suorana suhteena viestinnän kannalta. Viestinnässä on havaittavissa portaittaisuutta: kolmikanta pitää runsaasti yhteyttä toisiinsa, ohjaajat hoitavat paikallistason asioita toimipaikoillaan. Kolmikannan ja ohjaajan välisessä yhteydenpidossa on havaittavissa jännitteitä.

Kolmikanta pitää virkateitä viestinnässä tärkeinä. Ohjaajille saatetaan ihan sanoa, että älä minulle puhu. Se, että työasiasta puhutaan henkilölle, jolle sen hoitaminen ei virallisesti kuulu, voidaan tulkita ohittamiseksi. Samantyyppinen tilanne osui omalle kohdalleni, kun kerroin miettineeni koirakoulun kanssa, voisinko tulla tekemään ohjaajahaastattelut jonkin kurssin yhteyteen. Sain ensin palautteen, että ohjaajiin liittyvät asiat tulee sopia toimipaikkaosaston kanssa. Heti perään kuitenkin todettiin, että menisihän se kyllä kätevästi, jos vierailisin kurssin aikaan Veikkolan koirakoululla.

Kolmikanta kokee, että asioihin on mahdollista vaikuttaa nyt paremmin kuin aiemmin. Ohjaajia onkin kannustettu kertomaan kehittämisideoita, jos niitä sattuu olemaan. Kolmikanta katsoo ne yhdessä läpi, ja mikäli ideat ovat toteuttamisen



arvoisia, niitä lähdetään viemään eteenpäin, ja ne voivat toteutua, ainakin jos ne eivät ole liian radikaaleja. Kuulemma ideoita on lopulta kantautunut heille kuitenkin vain vähän. He kuvailevat, että ohjaajien joukossa on muutama aktiivinen ja loput saattavat mumista taustalla. Kolmikanta toivoisi, että asioita tuotaisiin reilusti esille, jos on jotain, jota ohjaajat haluaisivat kehittää. Siihen saatetaan kyllä törmätä, että esimerkiksi sähköpostiohjeistuksiin voi tulla vastaukseksi kolmikannalle asian kyseenalaistavia viestejä.

Ohjaajien mukaan varsinaista palautekanavaa, jossa voisi tuoda koiratoimintaan liittyviä ajatuksia esiin, ei oikeastaan ole. Läheisemmin omaan työhön liittyen asiat hoidetaan oman esimiehen kanssa esimerkiksi kehityskeskusteluissa. Haastatellulla ei ollut tunnetta, että palautteenantoon varsinaisesti kannustettaisiin. Muutoksissa esimerkiksi ohjeisiin liittyen toivottaisiin tilaisuuksia asioiden läpikäymiselle, mutta niiden järjestämiseen ei uskota.

Koirakoulu pyrkii käymään jatkuvaa vuoropuhelua kentän kanssa. Näin on tarkoituksena pitää huolta siitä, että koulutus pysyy ajan tasalla ja sellaisena, että siitä on käytännön hyötyä toiminnalle. Koirakoulu haluaa myös tietää, mikä on koulutuksessa toimivaa, mikä ei ja toisaalta onko kentällä keksitty jotain uutta ja hyödyllistä. Koirakoulussa pyritään tutustumaan uusiin ohjaajiin. Tuttuuden ajatellaan helpottavan sujuvaa yhteistyötä.

Ohjaajilla on omaa vastuuta siitä, että koiratoiminta sopii yhteen muun toimipaikan toiminnan kanssa. Ainakin eräs haastateltavista kertoi pyrkineensä aina kertomaan ryhmänsä jäsenille, jos on jotain, mitä heidän tulisi tietää. Hän on myös pitänyt tilanneharjoituksia ryhmässä, jotta he tietävät, mitä ohjaaja koiran kanssa tekee ja mitä muut voivat häneltä ja koiralta odottaa. Toisaalta hän on samalla kertonut, mitä itse toivoo muilta, jotta yhteistyö sujuu mahdollisimman hyvin. Ohjaajan aktiiviseen otteeseen vaikuttanee, että hän toimii myös apukouluttajana.

Kolmikannan suhteet esimiehiin ovat henkilökohtaisesta kontaktista kiinni. Osa esimiehistä on sellaisia, joista ei kuulu kolmikantaan mitään, osan kanssa ollaan enemmän tekemisissä. Kolmikanta saattaa käydä pitämässä joskus esitelmää esimerkiksi jostain tietystä määräyksestä, mutta ei usko, että tällaisilla tilaisuuksilla olisi pitkän aikavälin vaikutuksia. Haasteelliseksi yhteistyön tekee esimiesten

vaihtuvuus, jolloin kolmikannan mielestä on hankalaa pitää kaikki ajan tasalla. Kolmikannan kesken vaikutti olevan erimielisyyttä siitä, kuinka hyvin yhteistyö koiraohjaajien esimiesten kanssa sujuu.

Erityisesti eräällä ohjaajista on haasteita suorittaa koiratehtäviä työpaikallaan. Hänen esimiehellään ei ole ymmärrystä koiratoimintaa kohtaan tai ainakaan se ei kuulunut hänen prioriteetteihinsa. Ohjaaja vaikutti turhautuneelta kirjoituspöydän takaa tuleviin ohjeisiin, jotka ovat joskus hänen mukaansa täysin idioottimaisia, joita saattaa olla käytännössä mahdotonta toteuttaa. Kuulemma hänen on joskus toimittava ohjeiden vastaisesti, jotta työn käytännön toteuttaminen olisi mahdollista, ja sitten paikkailtava tilannetta jälkikäteen. Tämän esimerkin ja yleisemmin haastattelujen perusteella muodostui mielikuva, että tämä asetelma kolmikannan, koiraohjaajien sekä ohjaajien esimiesten välillä on sellainen, johon kannattaisi toiminnan sujuvuuden kannalta kiinnittää enemmän huomiota.

Muutosvastarintaa on kolmikannan mukaan havaittavissa myös hierarkiaa ylöspäin mentäessä. Lisäksi byrokratian kankeus hidastaa joskus asioiden hoitoa. Kolmikannan mukaan onkin tärkeää, että myös ylemmistä portaista löytyy henkilökohtaisia suhteita, jotta asioita voi saada helpommin eteenpäin.

Koordinaatio suorana suhteena viestinnän näkökulmasta vaikuttaa koiratoiminnassa olevan riippuvainen henkilökohtaisista suhteista. Tällöin on paremmat mahdollisuudet puhua ohi hierarkian. Muuten on oleellista noudattaa virkateitä. Kuten edellisessäkin alaluvussa, on tässäkin kohtaa ymmärrettävää, että virkateitä tarvitaan, jotta prosessi ei kuormitu liikaa ja muutu kaaokseksi. Toisaalta virkateihin vetoaminen tuntuu välillä rajoittavan asioista keskustelemista, mikä voisi toisaalta lisätä toiminnan sujuvuutta.

#### **4.3.3 Ohjauksen kohdentaminen**

Kolmanneksi käsitellään koordinaatiota suorana suhteena ohjeistuksen kautta. Haastatteluista esille tullut tähän liittyvä asia koskee koulutusta.

Uusia koiraohjaajia seurataan, miten he pärjäävät työssään. Seuraamista hoitavat apukouluttajat, jotka saattavat tehdä ohjaajien kanssa harjoituksia ja antaa tukea yksittäiselle ohjaajalle. Kentältä kantautuu kuitenkin palautetta siitä, että

apukouluttajien vierailuja ei ole tarpeeksi. Kolmikannan mukaan resursseja ei ole riittävästi, jolloin on kokonaisuuden mukaan päätettävä, minne apukoulutusta kohdennetaan. Vaihtoehtoisesti kolmikanta saattaa tarpeen tullen järjestää harjoituspäivät, jonne on mahdollista koota useita koirakkoja samalla kertaa. Haastattelussa todetaan, että ohjaajat saavat peruspaketin koirakoululta ja koiraohjaajan peruskurssin, jonka myötä työt tulisi silloin osata suorittaa.

Annetun esimerkin mukaan vaikuttaa siltä, että koiraohjaajat kaipaavat enemmän suoria suhteita ja tukea työssään. Mahdollista on, että asia johtuisi koiratoiminnan organisoinnista. Joillain toimipaikoilla saattaa olla vain yksi koiraohjaaja, joten on ymmärrettävää, jos hän kokee joskus jäävänsä yksin. Apukouluttajien vierailut toimipaikoilla ohjaajien parissa varmasti lisäävät koordinaatiota ja yhdenmukaisuutta koiratoiminnassa. Toki vuosittaisilla kertauskursseilla on sama agenda. Lopun vuotta voi kuitenkin olla ymmärrettävää, että haluaisi samaa työtä tekeviltä kommentteja ja vahvistusta oman toimen toteuttamiseen.

#### **4.3.4 Rakenteen virkatiet**

Tässä alaluvussa käsitellään koordinaatiota suorana suhteena rakenteen kautta. Rakenteella on vaikutusta sille, kuinka suoria suhteita on mahdollista toteuttaa.

Sana virkatie tuli useammassa haastattelussa esiin. Kolmikanta totesi haastattelussa, ettei koiratoiminnan koordinointi ylety ihan siihen yksittäiseen koiraohjaajaan. Tämä johtuu heidän mukaansa siitä, ettei kolmikanta saa ohittaa koiraohjaajan esimiestä ja tulla koiraohjaajan ja tämän esimiehen väliin. Toiminnan ohjaamisen olisi tarkoitus ennemmin tapahtua taustalla ja tämän vuoksi kolmikanta epäileekin, että ohjaajat saattavat ajatella, ettei kolmikanta tee mitään. Kolmikanta hoitaa isommat asiat ja linjaukset sekä katsoo toiminnan kokonaisuutta, että se toimii. Virkatiet tulivat esille haastatteluissa toisaalta sitä kautta, että niiden vuoksi tiedetään, keneen tulee missäkin asiassa ottaa yhteyttä.

Kolmikanta ei aina tiedä, kuka kenenkin ohjaajan esimies on. Kolmikannalla ei esimerkiksi ole käytössään listoja, joista tiedon näkisi helposti. Koiraohjaajien joukko onkin monessa mielessä kirjava, johtuen toimipaikkojen etäisyyksistä ja erilaisuuksista sekä isosta määrästä esimiehiä. Kolmikanta toteaaakin, että tilanne

voisi olla selkeämpi. Erityisesti väliportaiden määrä saattaa hankaloittaa asioiden etenemistä. Kolmikanta miettiikin, olisiko parempi, että jokaisella toimipaikalla olisi vain yksi henkilö, joka toimisi kaikkien toimipaikan koiraohjaajien esimiehenä. Sekin helpottaisi kolmikannan yhteydenpitoa toimipaikalle.

Suorien suhteiden toimivuudessa voi olla välitön vaikutus käytännön työntekoon. Tullikoirien harjoitusmateriaalin käyttöönotto ja säilyttäminen on tarkasti säänneltyä. Tällä hetkellä tupakkatuotteiden ottaminen harjoituskäyttöön on pitempi prosessi kuin huumeiden. Tämä johtuu laista, jonka mukaan takavarikoidun tavaran myyminen ei esimerkiksi ole mahdollista sen käyttöä rajoittavan lainsäädännön tai muun tavaran laatuun liittyvän syyn vuoksi. Se on kuitenkin mahdollista antaa valtion viraston käyttöön valtionvarainministeriön luvalla. (Tullilaki 304/2016, 81§) Huumausaineiden hallussapidosta on säädetty erikseen (Huumausainelaki 373/2008, 48§).

Koirakoulusta oli otettu yhteyttä hallintopalveluihin, jotta he anoisivat luvan savukeerän käyttöön koulutuksessa. Hallintopalveluissa tehtävää siirrettiin ja lopulta koirakoululta otettiin suoraan yhteyttä valtionvarainministeriöön. Ministeriö haluaa kuitenkin yksilöidyn tiedon, mihin rikokseen liittyvistä savukkeista on kyse, ja koirakoululla ei ollut tätä tietoa käytettävissään. Lopulta Tullista tehtiin tarvittava hakemus yksilöintitiedoilla. Prosessi oli kuitenkin kestänyt liian pitkään, minkä tuloksena savukekoirien kertauskurssi jouduttiin siirtämään.

Eräs ohjaajista kuvaa toimipaikkansa rakennetta niin, että ryhmä, johon hän kuuluu, työskentelee loppujen lopuksi varsin itsenäisesti. Tarvittaessa ryhmä saattaa pyytää muita avuksi esimerkiksi jonkin tehtävän suorittamisessa. Työskentely ei muuten oikeastaan vaikuta muihin toimipaikalla. Hän kertoo siitä olevan iloa, että ryhmä on tuttu, niin jokainen tietää oman roolinsa ja miten asiat hoidetaan sekä osaa ottaa koiran käytön työskentelyssä huomioon. Tämä ei ole varsinaisesti esimerkki koiratoiminnan suorista suhteista, mutta ilmentää, kuinka käytännön koiratoimintatyötä voidaan lopulta tehdä hyvin itsenäisesti.

Rakenteen kautta tarkastellessa käy ilmi, että koordinaatiossa suorien suhteiden kautta on olemassa kankeutta. Syynä voi olla byrokratian ja virkateiden noudattaminen, välillä jopa vastuun välttely. Myös esimiesrakenne monimutkaistaa

rakennetta ja suorien suhteiden toteuttamista. Esimerkki savuke-erän hankinnasta koulutuskäyttöön osoittaa, että suorien suhteiden toimimattomuudella voi olla käytännön vaikutuksia. Kun koulutus täytyi perua, jouduttiin toimipaikoilla tekemään vuorolistat uusiksi ja järjestää aikaa uuteen koulutukseen osallistumiseksi. Näin toiminnan toteuttamisessa piti käyttää ylimääräistä aikaa ja vaivaa.

## **4.4 Koordinaatio toiminnan alussa**

Koordinaatio toiminnan alussa korostaa muun organisaation mukaan ottamista jo suunnitteluvaiheessa tai ainakin sen huomioonottamista. Tämä on oleellista, jos halutaan saada paras mahdollinen hyöty koordinaation kannalta irti. Päätösten tekemisen ja niiden suhteuttaminen organisaatioon tulisikin olla osa samaa prosessia. Tällainen toimintamalli vähentää Follettin mukaan myös muutosvastarintaa.

### **4.4.1 Kuka täällä päättää**

Tässä alaluvussa esitellään käytäntöjen kautta, millaista koordinaatio toiminnan alussa on. Yhteistä seuraaville esimerkeille on, että toiminnan suunnittelun käytännöissä on joitakin ongelmia.

Kolmikanta kertoo havainneensa muutosvastarintaa koiraohjaajissa. Muutoksiin suhtaudutaan usein epäillen, vaikka kolmikannan mukaan tarkoitus on vain tehdä toiminnasta strategian mukaista. Toimintaa pyritään kehittämään, jotta koirakoista saadaan mahdollisimman paljon hyötyä. Kolmikannasta kuitenkin tuntuu, että aika menee toissijaiseen toimintaan.

Ohjaajista ei tällä hetkellä tunnu, että heillä olisi mahdollisuus toiminnan kehittämiseen jo alusta alkaen. Eräs haastatelluista kertoo, että halukkaita varmaan olisi, mutta ilman että ohjaaja itse tyrkyttäisi itseänsä mukaan, niin tuskin kukaan kysyy mukaan. Toinen toteaa, että olisi hienoa kuulla edes, mitä on suunnitteilla ja olla mahdollisuus päästä edes kuunteluoppilaaksi suunnittelutilaisuuksiin. Hänellä on kokemusta tilanteesta, jossa toimintaa suunnitellut ei ole tosiasiassa tuntenut käytännön vaatimuksia. Hänen työympäristössään tehtiin muutoksia, jotka hankaloittavat työntekoa. Näitä muutoksia oli kuitenkin kuulemma Tullista nimenomaan pyydetty. Haastateltava toivoisikin, että tällaisten tilanteiden

estämiseksi suunnittelussa edes konsultoitaisiin sellaista henkilöä, joka tekee käytännön työtä. Näin säästettäisiin parhaimmillaan aikaa ja rahaa.

Useammassa haastattelussa annettiin esimerkiksi toiminnan suunnittelun epäonnistumisesta uusien koira-autojen hankinta. Autot ovat ongelmallisia erityisesti kovalla pakkasella, sillä takatilassa, jossa koirat matkustavat, ei ollutkaan lämmitystä eikä kunnollista eristystä. Säästöjä oli tehty väärässä paikassa. Eräs haastatelluista oli myös tehnyt havainnon, että päätöksiä tekevät usein ne, jotka eivät tee asiaa koskevia töitä käytännössä: ”...niin, ne on aika tavallisia valtiolla! (naurua)”

Haastatteluaineistosta ilmenneiden käytäntöjen perusteella vaikuttaa tyypilliseltä, että muutokset suunnitellaan sellaisissa ryhmissä, joissa ei ole välttämättä käytännön työtä tekeviä edustajia tai toimipaikkaa tarkemmin tuntevia henkilöitä. Huonojen kokemusten perusteella muutoksia kohtaan saatetaan olla pessimistisiä jo alusta alkaen. Juuri näihin asioihin Follett pyrkii hakemaan muutosta koordinaatioluokkansa avulla. Hän kannustaa ottamaan muun organisaation ottamista mukaan päätöksentekoon tai ainakin sen huomioimista.

#### **4.4.2 Aika parantaa**

Koordinaatio toiminnan alussa viestinnän kannalta kertoo muutosta koskevasta kommunikaatiosta. Tässä alaluvussa korostuu välillä haastattelumateriaalista ilmentyvä vastakkainasettelu kolmikannan ja koiraohjaajien välillä.

Kolmikanta julkaisi uuden koiratoiminnan määräysasiakirjan kesällä 2015. Kolmikannasta todettiin, että se hukkui ohjaajilta tullessiin kysymyksiin asiakirjasta. Sen seurauksena päätettiin järjestää valtakunnallinen Lync-videotapaaminen, jotta kaikki pääsisivät osallistumaan yhdellä kertaa määräysasiakirjan käsittelyyn. Tilaisuus oli lopulta kestänyt kaksi tuntia. Tilaisuudessa oli noussut esiin samoja kysymyksiä, joita oli esitetty heti asiakirjan julkistamisen jälkeen. Osan kysymyksistä oli kuulemma aika parantanut, kun kysyjällä oli ollut aikaa miettiä ja pohtia rauhassa asioita sekä ymmärtää, mistä on kysymys. Näitä kysymyksiä kuvattiin haastattelussa ”hölhöiksi”.

Ohjaajien puolelta määräysasiakirjaa kommentoitiin niin, että asiakirjasta olisi voitu keskustella enemmän jo etukäteen esimerkiksi siihen liittyen, mitä asiakirjaan

laitetaan. Määräysasiakirjassa olisi edelleen asioita, joita ohjaajan mielestä tulisi käydä läpi. Toinen ohjaaja kertoi, että määräysasiakirjaan liittyen olisi tehty kysely. Hän ei kuitenkaan usko sen vaikuttaneen määräysasiakirjaan lopulta mitenkään. Sitä ei hänen mukaansa voi kiistää, etteikö oltaisi kysytty, mutta on eri asia, onko sitä huomioitu.

Eräs kolmikannan jäsen totesi, että olisi tärkeää miettiä eri vaihtoehtoja ja valita niistä nimenomaan paras, eikä vain vähiten huono. Hän haluaisikin korostaa kommunikaation ja avoimuuden tärkeyttä entistä enemmän. Kolmikanta pitää koiratoiminnan puolia yleisessä päätöksenteossa. Esimerkiksi koirien määrää ja sijoittelua on jouduttu selittämään ylemmille portaille.

Kun koordinaatiota toiminnan alussa tarkastellaan viestinnän näkökulmasta, vaikuttaisi siltä, että ohjaajien puolelta olisi kysyntää avoimelle viestinnälle. Avoimen viestinnän avulla koiraohjaajien voisi olla helpompi Follettin teorian mukaisesti hyväksyä muutokset, varsinkin jos he kokevat, että heillä on aito tilaisuus vaikuttaa. Mielenkiintoista oli, että vain yksi haastateltava kertoi, että määräysasiakirjaa koskien oli tehty kysely. Jostain syystä asia ei muissa haastatteluissa käynyt ilmi.

#### **4.4.3 Ruohonjuuritaso**

Ohjeistuksen ja rakenteen näkökulmasta haastattelumateriaalista ei löytynyt monta esimerkkiä koordinaatiosta toiminnan alussa. Löydetty esimerkki liittyykin sijaintiin, jossa ohjeistusta pohditaan.

Käytännön työn ohjeistuksen kehittäminen tapahtuu koiraohjaajan mukaan suoraan toimipaikalla. Hänen mielestään käytännön työn järjestely ja tekeminen ovat niin sidottuja toimipaikkaan ja toisaalta toimipaikat ovat niin erilaisia, että olisi hankalaa edes kuvitella, että olisi olemassa yksi, kaikkia koskeva ohjeistus. Yleisten ohjeiden tulee hänen mukaansa olla sellaisia, että niissä on hieman liikkumavaraa, jotta niitä pystyy paikkakohtaisesti soveltamaan. Yksi yhteen ohjeiden hän ei uskoisi toimivan.

Haastatellut ohjaajat eivät muistaneet varsinaisia mahdollisuuksia osallistua heti alusta alkaen uusien asioiden suunnitteluun koiratoiminnassa yleisemmin, vaan ennemmin tulokset esiteltiin heille valmiina. Kolmikanta on mahdollisesti päättynyt

tällaiseen valintaan sen vuoksi, että kaksi kolmikannan jäsenistä toimii myös koiraohjaajina. Toiminnan suunnittelu on luultavasti kolmikannan kesken helpompaa, sillä he ovat jo tottuneet jos ei päivittäiseen niin ainakin viikoittaiseen yhteistyöhön. Follettin mukaan tällainen ei kuitenkaan edistä koordinaatiota. Voi olla hukkaan heitetty mahdollisuus olla käyttämättä ohjaajia aktiivisemmin toiminnan kehittämisessä jo varhaisemmista vaiheista lähtien. Kuten kolmikanta on itsekin todennut, esimerkiksi työympäristöissä voi olla suuria eroja. Näin ollen eri ohjaajien mielipiteet voisivat olla rikkaus.

## **4.5 Koordinaatio jatkuvana prosessina**

Koordinaation tarkastelu jatkuvana prosessina korostaa koordinaation jatkuvan huomioionottamisen tärkeyttä. Oleellisempaa on tehdä jatkuvaa toimintojen suhteuttamista toisiinsa kuin tarkastella toimintaa vasta ongelmien ilmentyessä. Koska maailma ei koskaan pysähdy, olisi Follettin mukaan oleellista, ettei suunnittelua itse toiminnan ja jatkosuunnittelun välillä erotettaisi toisistaan.

### **4.5.1 Mennyt ohjaa nykyisyyttä**

Koordinaatio jatkuvana prosessina käytäntöjen kautta tarkasteltuna esittelee erityisesti keinoja, joilla kehitystä pyritään saamaan aikaan. Koiratoiminnassa tehdään paljon tilastointia, ja toiminta onkin tarkkaan seurattua. Tilastoinnissa itsessään on vielä kehitettävää, sillä haastatteluiden aikaan tilastointitieto ei keskustellut suoraan työajanseurantaohjelman kanssa. Tilastointia tehdään toiminnan kehittämistä varten ja työaikaa seurataan lähinnä hallinnollisista syistä. Tietojen avulla on mahdollista kohdistaa työtä sinne, minne sitä halutaan. Tilastoihin kirjataan esimerkiksi koirien tekemien löytöjen määrä, sisältö ja minkälaisiin jatkotoimenpiteisiin koiran osoittama haju johti.

Koirakoulu pitää kirjaa koirien terveydellisestä historiasta. Kirjanpidon tarpeellisuus ilmeni, kun erään koiran vaivaa pyrittiin selvittämään. Koira ontui, ja syytä siihen etsittiin pitkään. Lopulta kävi ilmi, että vaiva johtui pentuna murtuneesta varpaasta. Jos koiran terveystiedot olisivat olleet koottuina käytössä, olisi ongelman syy selvinnyt nopeammin. Koordinaatio voi siis säästää aikaa ja rahaa. Vastaavasti



koirilla on viime vuosina ollut jonkin verran alustaongelmia, eli ne saattavat olla liukkailla pinnoilla arkoja. Nyt on tiedossa, että arkuus johtuu usein ongelmasta joko jossain lihaksessa tai selkärangassa. Tämän tiedon pohjalta asiaa voidaan lähteä selvittämään koiran fysiikan kautta sen sijaan, että tulisi luultua, että kyse olisi esimerkiksi käytöshäiriöstä.

Ongelmanratkaisu on yksi Follettin korostamista asioita, joihin voidaan vaikuttaa koordinaatiolla positiivisesti. Follett kannustaakin pitämään kirjaa ongelmista ja niiden ratkaisusta, jottei pyörää tarvitse aina keksiä uudelleen. Koirien terveyshistorian kirjanpito voidaan nähdä käytännön toteutuksena Follettin ajatuksesta. Myös esimerkiksi kokousasiakirjat voidaan nähdä keinona tilastoida ongelmat ja niiden ratkaisut vastaisuuden varalle.

Koirakoululla on tavoitteena kehittää sen hoitamia työprosesseja eteenpäin. Ensimmäisenä projektina on ollut kehittää koirakon perustamiseen eli pennun ja ohjaajan valintaan liittyvää prosessia. Lomakkeilla kerätyn palautteen perusteella kehittäminen on koirakoulun mukaan ollut onnistunutta. Seuraavana vuorossa on pennun ensimmäisen vuoden koulutuksen kehittäminen. Tätä varten keväällä 2016 oli jo otettu käyttöön Moodle-alusta, jonne voidaan kerätä yhteen kaikki koulutustieto sekä pitää yhteyttä. Ohjaajien mukaan seuraavaksi voisi keskittyä koirakon toimivuuteen jatkuvammin. Toisin sanoen, miten koiran ja sen ohjaajan yhteistyö toimii alun jälkeen myöhemmin yhteisellä uralla. Erään ohjaajan mukaan arvioinnissa voisi ottaa mukaan ohjaajan esimiehen arvion käytännön työn sujumisesta.

Tilastointi ja palautteen kerääminen ovat oleellisia esimerkkejä keinoista, joita toiminnan kehittämisessä voidaan käyttää. Tilastointi mahdollistaa toiminnan kehittämisen aina sitä mukaa, mitä tietoja saadaan, jolloin toimintaa voi aina sitä mukaa kohdentaa uudelleen. Suoralla palautteella taas voidaan saada tietoon asioita, joita toiminnan kehittäjä ei olisi edes tullut ajatelleeksi. Follettin mukaan jokainen työntekijä on asiantuntija omassa työssään. Näin ollen palautteen kerääminen ohjaajilta on varmasti arvokasta toiminnan kehittämisen kannalta.

#### 4.5.2 Palautteesta kehitykseksi

Tässä alaluvussa tarkastellaan koordinaatiota jatkuvana prosessina viestinnän kautta. Viestintä on oleellinen osa toiminnan kehittämistä. Kommunikaation avulla voidaan selvittää muutostarpeet sekä neuvotella keinoista kehittää asioita.

Koulutuksen kehittämiseksi vuoropuhelua käydään erityisesti kolmikannan toimipaikkaosaston edustajan ja koirakoulun edustajan välillä. Suoraan kentältä saatua palautetta pyritään käyttämään koulutuksen kehittämiseen. Kentältä saadun palautteen keräämistä ja hyödyntämistä voisi tehdä entistä enemmän, sillä maailma sekä olosuhteet muuttuvat koko ajan. Koirien koulutuksessa ja koiratoiminnan kehittämisessä ei voi pysähtyä paikoilleen. Toisaalta haastateltava toteaa, ettei koulutusta voi yhtäkkiä lähteä muuttamaan uuteen suuntaan, jos se ei olekaan hyvä. Silloin koirat eivät enää löytäisi mitään. Muutoksissa vaarana onkin mennä taaksepäin, joten muutoksia tehdessä onkin mietittävä nimenomaan, miten päästään eteenpäin ja saadaan lisää tuloksia.

Toimipaikkaa koskeva toiminnan kehittäminen voi tapahtua esimerkiksi kahvipöydässä. Eräs haastateltava kertookin tämän toimivan heidän ryhmässään hyvin, mutta ymmärtää, ettei se varmaan joka toimipaikalla olisi mahdollista. Toinen kertoo sopivansa asiat suoraan esimiehensä kanssa. Hän epäilee, että usean ohjaajan palaute ja kehittämistoiveet koskisivat nimenomaan paikallistason asioita.

Haastateltujen ohjaajien mukaan palautteenantoon ei ole varsinaisesti kannustettu. Toisaalta osa heistä ei ole sitä myöskään paljoakaan antanut, vaikka aihetta olisi ehkä joskus voinutkin olla. Palautetta voidaan antaa myös toiseen suuntaan. Eräs apukouluttajana toimiva kertoo ohjaajien pyytävän palautetta toimistaan ja että sitä annetaan. Näin ohjaajat voivat kehittää ammattitaitoaan. Olisikin muistettava, että palautteenanto voi olla molemminsuuntaista, näin jokainen saa tilaisuuden kehittää omaa osaamistaan.

Follettin mukaan olennaista on ymmärtää, että sopeuttaminen muuttaa sopeutettavien asioiden suhdetta. Muutoksia ei tehdä tyhjiössä, vaan niiden vaikutukset siirtyvät eteenpäin. Koiratoiminnan kohdalla tästä toimii esimerkkinä koirien koulutuksen kehittäminen. Kuten haastattelussa todettiin, jos siinä tapahtuvat muutokset menevätkin huonompaan suuntaan, eivät koirat enää löydäkään mitään, jolloin koko

koiratoiminta kärsii. Erityisesti tällaisessa asioissa tuleekin tehdä jatkuvaa arviointia siitä, mikä toimii ja miten se eroaa entisestä.

#### **4.5.3 Ohjeistus ja käytäntö**

Seuraavaksi koordinointia jatkuvana prosessina käsitellään ohjeistuksen näkökulmasta. Haastatteluissa todettiin, että koirat ovat aina hyviä. On ihmisestä kiinni, miten niitä hyödynnetään ja käytetään. Huumausainekoiria on Tullin koirista eniten, ja niiden käyttäminen on jo rutinoitunutta. Raha- ja savukekoiiriin tulisi kuulemma panostaa enemmän. Koirien käyttöä haluttaisiin kehittää lisää.

Kolmikannan edustajan mukaan koulutukseen saatetaan tulevaisuudessa ottaa tiukempi sabluuna, jonka mukaan toimitaan. Ohjaajien sooloilua halutaan vähentää. Monet ohjaajista harrastavat myös vapaa-ajallaan koiran kanssa ja haastateltavan mukaan harrastemaailmasta saatetaan imeä vaikutteita virkakoiratoimintaan. Se saattaa muodostua ongelmaksi. Ohjaaja voi itsekseen kokeilla jotain uutta, ja lopputulos ei haastateltavan mukaan välttämättä ole hyvä. Toisessa haastattelussa kanta ohjaajien omiin menetelmiin oli päinvastainen. Haastateltavan mukaan omien menetelmien käyttö koiran koulutuksessa ei ole paha asia. Kaikkien tavoite on kuitenkin yhteinen: tarkoitus on pyrkiä eteenpäin ja tehdä koirista hyviä etsintäkoiria. Alkukoulutuksen jälkeen tullikoirilla on joka vuosi yhden viikon kertauskurssi. Vuoden aikana saatetaan järjestää myös joitain pienempiä alueellisia koulutuksia.

Koulutusta haluttaisiin kehittää nykyisen etsittävän aineen (huumeet, raha, savukkeet) erikoistumisen lisäksi toimintaympäristöittäin. Jotkut koirakot voisivat erikoistua esimerkiksi alustarkastuksiin. Pentujen koulutus tähtäisi jo alusta alkaen työskentelyyn aluksilla. Näin ne soveltuisivat hyvin liikkumaan esimerkiksi konehuoneissa ja jyrkissä rappusissa. Vaikka koira erikoistuisi johonkin tiettyyn ympäristöön, se pystyisi toimimaan myös muualla. Kuitenkin tilanteiden mukaan tehtäviin voitaisiin valita juuri sille osa-alueelle erikoistunut koira. Myös ohjaajille annettaisiin erityiskoulutus juuri sille alueelle, jossa koirakko tulee työskentelemään. Tällä hetkellä ohjaajilla on yleisempi osaaminen ja koulutus, jolloin jotkut tietyt olosuhteet voivat olla haastavia ja koiran kanssa ei välttämättä pärjätä siellä. Se, että

tilanne on nyt tällainen, ei haastateltavan mukaan ole ohjaajan eikä järjestelmän vika. Tämä osa-alue on esimerkki siitä, mitä kolmikanta voi kehittää.

Erikoistuminen omiin toimintaympäristöihin voidaan lopulta nähdä palvelevan koiratoiminnan koordinaatiota. Kolmikanta huolehtii toiminnan kokonaisuudesta ja toimivuudesta. Jos on tarve erityisosaamiselle, sen luominen kohottaa toiminnan laatua ja lopulta palvelee yhteistä etua, kun jokainen tekee sitä, mitä parhaiten osaa. Haasteeksi voi muodostua resurssien riittävyys esimerkiksi sellaisilla toimipaikoilla, jotka ovat kaukana muista ja joissa on vain yksi koiraohjaaja. Tällaisillakin toimipaikoilla voi erikoistumisesta kuitenkin olla hyötyä, sillä esimerkiksi siinä, minkälaisia tiloja koira tarkistaa (esim. laivat vs. rekat) ei kuitenkaan tapahtune yllätyksiä. Tiettyjen ohjaajien erikoistuminen voidaan tulkita esimerkiksi Follettin ajatukseen siitä, kuinka organisaation jäsenten tulee suhteuttaa itseään jatkuvasti muihin, jotta toiminta palvelisi mahdollisimman hyvin organisaation etua.

Eräs ohjaaja kertoi haastattelussa, että hänen mielestään koiria voisi hyödyntää enemmänkin. Tullin uusimpia erityiskoiria, ase- ja räjähdekoiria, riittäisi haastateltavan mielestä yksi tai kaksi. Hänen mielestään myös huumekoirille voisi opettaa aseiden ja panosten etsinnän, se olisi vain yksi haju lisää. Kuulemma Rikosseuraamuslaitos ja Poliisi kouluttavat huumeiden lisäksi koirilleen aseiden etsinnän. Huumeiden etsinnässä on tärkeintä pysyä jatkuvasti ajan tasalla. Uusia huumausaineita ilmestyy markkinoille jatkuvasti.

Koirien ensimmäisen vuoden prosessin kehittäminen on tullut tarpeeseen. Haastateltu ohjaaja olisi kaivannut jotain vähän lisää kuin vain yleisiä ohjeita. Esimerkiksi koirakoulun edustajan vierailu vuoden aikana olisi ollut tervetullutta. Hänen mukaansa tämä olisikin ilmeisesti muuttumassa niin, että tapaamisia pennun ensimmäisen vuoden aikana järjestettäisiin myös ennen ensimmäistä varsinaista koulutusta. Hän arvioi myös Moodle-alustan käyttöönoton positiiviseksi uudistukseksi.

Koirien koulutuksella on oma kehitystyöryhmänsä, johon kuuluu koirakoulun lisäksi muutamia kokeneita koiraohjaajia. Ryhmä kokoontuu silloin tällöin ja käy läpi koulutusta sekä suunnittelee tulevaa vuotta. Ryhmään osallistuva ohjaaja kertoo, että toimintaa pyritään aina kehittämään eteenpäin, mutta rajoittava tekijä on resurssit.

Niillä korteilla pelataan, jotka jaetaan. Koirakoulutuksen kehitystyöryhmä on haastatteluissa esiin tullut konkreettisin esimerkki säännöllisestä yhteisestä kehittämisestä ja koordinaatiosta.

Yhteistä koiraohjaajille oli, että jokainen oli pohjimmiltaan tyytyväinen työtehtäväänsä. Eräs kertoi, että hänen aikanaan toiminnassa on tapahtunut kehitystä. Sen perusteella, mitä hän on Tullissa nähnyt, hän uskoo koiraohjaajan tehtävän olevan hänelle parasta, eikä halua vaihtaa siitä pois.

Koiratoiminta on monimuotoinen osa-alue, ja sille on tärkeää pysyä ajan tasalla, jotta työtehtävien onnistunut suorittaminen on mahdollista. Ajan tasalla pysyminen vaatii jatkuvaa kehittämistä ja sitä, että ohjeistusta päivitetään yhdessä. Käytännön työtä tekevät tietävät parhaiten omaa työnsä koskevat muutokset. Yhteistyötä muiden tahojen kanssa kuitenkin vaaditaan, jotta saadaan tietoa uusista laittomista aineista. Jatkuvaan kehittämiseen liittyen haastatteluista löytyikin eniten esimerkkejä.

Haastatteluista tuli sellainen tunne, että kaikki haastatellut kokevat työnsä tärkeäksi ja haluavat tulla siinä paremmiksi. Haastateltavien välillä erot muodostuivatkin siitä, minkä kehittäminen koetaan tärkeimmäksi ja toisaalta mitä keinoja kehittämisessä tulisi käyttää. Tämä mielipiteiden rikkaus voidaan nähdä joko riesana tai onnena. Lukuisista mielipiteistä voi muodostua kaaos, toisaalta se tuo monia ideoita, joilla toimintaa saa eteenpäin. Tämä tuntuukin olevan Follettilaisen koordinaatioteorian ytimessä. Yksilöiden luovuutta tulee ruokkia ja heidän tulee antaa ideoita. Organisaation jäsenten tiedot ja innovointi ovat organisaation voimavaroja.

#### **4.5.4 Rakenteen rakentuminen**

Lopuksi käydään läpi koordinaatiota jatkuvana prosessina rakenteen kautta. Kolmikantaa muodostettaessa organisaatiomuutoksen yhteydessä koirakoulu siirrettiin valvontaosastolta hallinto-osastoon eli osaksi tullikoulua. Näin syntyi puhdas koulutusyksikkö. Strategiaan kuuluvat tehtävät on jaoteltu kolmikannan kesken sen mukaan, kenelle ne osaston mukaan sopivat parhaiten.

Kolmikannan tiivis yhteistyö ei kaikkien ohjaajien silmiin näytä vielä asettuneen. Koiratoiminnan järjestämisessä on erään haastateltavan mukaan vielä havaittavissa

vähän hapuilua ja siihen voitaisiin keskittyä enemmänkin. Hän ei kuitenkaan erittele mitään yksittäisiä esimerkkejä, missä tämä näkyy.

Erityisesti koirakoulun kohdalla on ollut muutoksia. Koirakoulun edustaja kertoo, kuinka hänellä on ollut 10 vuoden aikana neljä eri esimiestä. Syitä esimiesten vaihtumiseen ovat olleet niin eläköitymiset, osaston vaihdos kuin osastojen sisäiset muutokset. Suuren vaihtuvuuden vuoksi aikaa kuluu paljon toiminnan uudelleenarvioimiseen sen sijaan, että toimintaa ehtisi kehittää eteenpäin. Aikaa kuluu myös ns. akuuttien tulipalojen sammuteluun eli kiireessä hoidetaan asiat, jotka ovat toiminnan pyörittämisen kannalta olennaisia. Jatkuvan kiireen vuoksi aika ei tahdo riittää enää kehittämiseen ja toiminnan mielekkyyden arviointiin. Uusi työnjako eli kolmikannan muodostaminen on tuonut helpotusta ajan löytymiseen.

Rakenne tuo puitteet, joissa koordinaatiota voi toteuttaa jatkuvana prosessina. Itse kolmikannan luominen on ollut muutos, joka on parantanut mahdollisuuksia toiminnan koordinaatioon ja jatkuvaan kehittämiseen. Muutos on kuitenkin verrattain tuore (v. 2013), joten ohjaajan mielipide hapuilusta voi pohjautua siihen. Jatkuvat rakenteelliset muutokset, kuten esimiesten vaihtuminen, voivat kuitenkin muodostua rasitteeksi. Follettin ajatus koordinaatiosta jatkuvana prosessina hakee takaa pohjimmiltaan toiminnan kehittämistä ja eteenpäin menemistä, ei vain muutosta muutoksen vuoksi.

## 5 Pohdinta

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on etsiä vastaus kysymykseen siitä, minkälaista Tullin koiratoiminnan koordinointi on follettilaisen koordinaatioteorian näkökulmasta. Tullin koiratoiminnan koordinaatiossa on havaittavissa sekä vahvuuksia että kehitettäviä osa-alueita. Tässä luvussa käsitellään analyysissa esiin tulleiden ilmiöiden merkitystä ja tarkempaa olemusta Follettin teorian valossa. Lopuksi käsitellään yleisemmin, miten tutkimus toteutettiin ja mitä vaikutuksia sillä on tuloksiin.

### 5.1 Yleisvaikutelma koiratoiminnasta tutkimuksen perusteella

Koiratoiminta on suunniteltu selkeäksi kokonaisuudeksi, jolla on oma osa-alueensa, josta se on vastuussa. Pohjimmaisena tavoitteena on tullikoirien mahdollisimman tehokas käyttö rikostorjunnassa. Koiratoiminnan kokonaisuuden eheys on haaste johtuen tavasta, jolla koiratoiminta on organisoitu. Koiratoiminta ei ole oma kiinteä yksikkönsä, vaan syntyy eri osastojen yhteistyöstä, kuten tässä tutkimuksessa on jo useamman kerran mainittu. Yhteistyön toimivuuden voi katsoa olevan ehto sille, kuinka hyvin koiratoiminta toimii.

Koiratoiminta on hyvin rajattu kokonaisuus, mutta tutkimusaineiston perusteella se ei ole kokonaisuutena niin ehyt, kuin mitä se voisi olla. Toimintaa johtava kolmikanta on oma kiinteä yksikkönsä, joka tekee paljon yhteistyötä keskenään. Sen omin sanoin, kolmikannan vastuulla on yleisten suuntaviivojen vetäminen koiratoiminnassa. Sen tarkoituksena ei ole niinkään keskittyä yksittäisiin asioihin, kuten koiraohjaajan suhteeseen esimiehensä kanssa.

Koiratoiminnan kokonaisuus on periaatteessa selkeä, mutta suhde esimiehiin voi olla haastava. Kolmikanta ohjaa ja vastaa koiratoiminnan sujuvuudesta. Haastattelujen perusteella kolmikanta ei saa ohittaa koiraohjaajien esimiehiä toimipaikoilla. Toimipaikoilla olevat esimiehet ovat kuitenkin niitä, jotka viime kädessä päättävät, kuinka ohjaajat käytännössä toimipaikoilla työskentelevät. Ohittamisella voidaan kuitenkin viitata ennemmin toimipaikan omien asioiden hoitoon puuttumisena. Silti, erään ohjaajan toimipaikalla esimies ei ilmeisesti priorisoi koiratoimintaa tarpeeksi,

ja tilanne on ilmeisesti jatkunut jo jonkin aikaa. Herääkin kysymys, tarkastellaanko esimiesten toimintaa koirakannassa tarpeeksi.

Kuten analyysissa nostettiin esiin, koiraohjaajien esimiehillä vaikuttaisi olevan valtaa koiratoiminnan käytännön toteutuksessa, ainakin jos esimies ei halua priorisoida koiratoimintaa. Tullikoiraa ei päästä hyödyntämään optimaalisella tavalla, jos muut työtehtävät menevät koiratehtävien ohi. Kolmikannan haastattelut tehtiin ennen ohjaajahaastatteluita, joten asiaan liittyen ei ole suoraa kommenttia.

Ulkopuolisen silmin onkin välillä vaikeaa arvioida, mitkä asiat kuuluvat kolmikannalle ja mitkä ns. suurempiin linjoihin. Koiran käyttämisen optimoinnin voisi ajatella lukeutuvan kolmikannan toimenkuvaan. Tehdyt organisatoriset valinnat tekevät koiran käyttöön puuttumisen toimipaikoilla kuitenkin haastavaksi, sillä esimiehen tehtävänä on määrittää toimipaikan töiden käytännön hoitaminen.

Työntekijöiden on tärkeää tietää tavoite, jota kohti he työskentelevät. Selkeän suunnan ja prioriteettien puute vaikuttaa työntekijöiden tunteisiin negatiivisesti. Kun tavoitteet eivät ole selvillä, työntekijät eivät pysty arvioimaan sitä, mitä vaikutuksia heidän työpanoksellaan on. Tällöin on mahdollista, että työntekijät vain viettävät aikaa työssä. Tällaisessa tilanteessa organisaatio ei hyödy jäsenistään niin paljon kuin se olisi mahdollista. (Nieto-Rodriguez 2011, 86.) Tällainen tilanne voi toteutua koiratoiminnassa silloin, kun esimiehen prioriteetit ovat erilaiset kuin koiraohjaajan. Ohjaajat saattavat turhautua työssään, jos kokevat, etteivät he pääse tekemään sitä, mitä heidän omasta mielestään kuuluisi tehdä.

Analyysissa kerrottiin kolmikannan seuraavan ja tilastoivan koiratoimintaa tarkkaan. Sellaisten toimipaikkojen voisi kuvitella erottuvan tilastoissa, joissa koiratoimintaa ei priorisoida. Tilastot voisivat toimia kolmikannalle työvälineenä tarkastella, millä toimipaikoilla koiraa voisi hyödyntää paremmin. Se ei käynyt ilmi, mitä keinoja toimipaikkojen tilanteisiin vaikuttamiseen olisi käytössä kolmikannan ja toimipaikan välisten keskusteluiden lisäksi. Haastatteluista ei ilmennyt, kuinka paljon kolmikanta käy keskusteluja toimipaikkojen kanssa käytännön koiratyöstä.

Myös resurssit vaikuttavat koiran käytön toteutukseen. Mikäli tarkastuksia on tekemässä kaksi virkailijaa ja yksi koira, ne eivät välttämättä ole tarpeeksi riittävät esimerkiksi matkustaja-aluksen tarkastukseen. Toiminnan kokonaisuuden kannalta



tilanne voi olla ymmärrettävä, sillä tarkastusmäärissä esiintyy piikkejä. Resurssien rajallisuus vaikuttaa kuitenkin ohjaajan tunteeseen siitä, pystyykö hän suoriutumaan tehtävästään niin kuin haluaisi. Tullivirkailijoiden määrä vaikuttaa osaltaan siihen, ehtiikö koiraohjaaja tekemään koiransa kanssa töitä vai kuluuko aika sen sijaan muihin tullitehtäviin.

Viestinnässä oli havaittavissa jokaista koordinaatioluokkaa tarkastellessa jonkinlaista kitkaa. Viestinnästä syntyi aineiston perusteella ristiriitainen kuvaus sekä viestinnän määrän että sen laadun suhteen. Tällainen asia oli esimerkiksi palautteenanto. Kolmikanta kertoi toivovansa palautetta ja kehitysideoita kentältä, mutta kentältä ei ole kumpaakaan oikein kuulunut. Toisaalta kolmikannan lähettämiin sähköposteihin tulee ohjaajilta palautetta. Ohjaajat vastaavasti kertoivat, ettei heidän mukaansa varsinaisia palautekanavia ole ja ettei palautteenantoon oikeastaan kannusteta. Kuitenkin määräysasiakirjaa koskien oli ennakoon tehty kysely ja ainakin koirakoulu on kerännyt toiminnastaan palautetta lomakkein. Lisäksi eräässä haastattelussa kävi ilmi, että koulutuksella on oma kehittämistyöryhmä, jossa on mukana kokeneita koiraohjaajia.

Viestintään liittyvien asioiden perusteella kolmikannan ja koiraohjaajien välillä on jonkinlaista vastakkainasettelua ja ehkä luottamuksen puutetta. Monet koiratoimintaan osallistuvista ovat olleet töissä Tullissa jo pitkään. Voikin olla, että vastakkainasettelua synnyttää aiemmat kokemukset esimerkiksi asioiden kehittämiseen liittyen, varsinkin jos kehittäminen ei onnistunut. Toisaalta tilannetta voi synnyttää koiratoiminnan hajanaisuus. Samaa työtä tekevät voivat sijaita satojen kilometrien päässä. Jos ohjaajalle tulee tunne, ettei hän saa kaipaamansa tukea kolmikannalta tai muuten koiratoiminnasta, hänelle voi syntyä negatiivisia tunteita koko koiratoiminnan järjestämistä kohtaan.

Koordinaatio ja sen toimivuus kiinnostavat eniten hierarkian alemmilla portailla olevia. Usein syynä on, että alemmilla portailla olevat ovat enemmän tekemisissä organisaation ulkopuolisen maailman kanssa. Tällöin esimerkiksi palvelutilanteissa korostuu halu saada toiminta mahdollisimman sujuvaksi ja kitkattomaksi. (Peters 1998, 48.) Tullin koiratoiminnan tapauksessa tämä on tulkittavissa suorittavan tason intressiksi. Ohjaajat antoivat enemmän kritiikkiä koiratoiminnan koordinaatiosta, kuin mitä muut haastateltavat. Toki kolmikanta on toisaalta se taho, joka toimintaa

suunnittelee, joten he kykenevät vaikuttamaan koordinaatioon mieleisimmällä tavalla, joten heillä ei ehkä ole niin paljon kritiikkiä annettavanaan.

Haastattelumateriaalista esiin tulleen kritiikin lisäksi välittyi kuitenkin tunne, että haastateltavat kokevat työnsä arvokkaana ja tärkeänä. Heille vaikuttikin olevan tärkeää pystyä suorittamaan työnsä mahdollisimman hyvin. Osaltaan tämän vuoksi koiratoimintaan tai sen järjestämiseen liittyvä kitka voi herättää vahvoja tunteita ohjaajissa.

## **5.2 Follettilainen koordinaatio koiratoiminnassa**

Mary Parker Follettin teoria koordinaatiosta korostaa organisaation yksilöiden arvoa sekä jatkuvaa muutosta. Hän kuvailee koordinaatiota keinoksi saavuttaa kontrolli monimutkaisissa organisaatioissa. Piirteitä näistä asioista on havaittavissa Tullin koiratoiminnassa.

### *Koordinaatio vuorovaikutteisena suhteena*

Jo tavassa, jolla Tullin koiratoiminta on päätetty muodostaa, on linkki koordinaatioon vuorovaikutteisena suhteena. Tämän koordinaatioluokan kantavana ajatuksena on korostaa yksilöiden asiantuntijuutta sekä tiedonjakamisen tärkeyttä. Toimintaa vetävät kolmikantalaiset edustavat ainakin periaatteessa omaa osastoaan, joten heidän on mahdollista suhteuttaa toisiinsa osastojen näkökantoja koiratoiminnan kannalta. Toisaalta kolmikannassa on selkeä tehtävänjako, jolloin jokainen voi keskittyä omaan vastualueeseensa. Vaikka jokaisella on oma osa-alue, johon keskittyä, tekee kolmikanta kuitenkin yhteistyötä. Oma yksilöllisyys on mahdollista säilyttää, vaikka omaa toimintaa suhteutetaan muiden toimintaan. Koiratoiminnan pohjan voi siis katsoa olevan Follettin teorian mukainen.

Kun kuvioon otetaan mukaan ohjaajat, Follettin ajatus koordinaatiosta vuorovaikutteisena suhteena vaikuttaa haastavammalta toteuttaa. Kuten todettu aikaisemmin, aineistosta muodostui ristiriitainen kuva siitä, kuinka paljon ohjaajia otetaan todellisuudessa mukaan esimerkiksi toiminnan suunnitteluun. Vaikuttaisi siltä, ettei ohjaajien asiantuntijuutta välttämättä hyödynnetä niin paljon, kuin olisi mahdollista. Kolmikanta voi tukeutua helposti toisiinsa, ja heillä on yksittäisiä

esimerkiksi apuohjaajia, joihin he ovat tottuneet olemaan yhteydessä. Lisäksi kahdella kolmikannan edustajista on myös oma virkakoira, jonka kanssa he tekevät käytännön operatiivista työtä. Nämä asiat voivat selittää sen, miksei muiden koiraohtajien asiantuntijuutta hyödynnetä niin paljoa kuin olisi mahdollista.

Tullissa on n. 45 koiraohtajaa, jotka on sijoitettu valtakunnallisesti pitkin Suomea. Koiratoiminnan haasteena onkin pitää kokonaisuus hallussa pitkien välimatkojen vuoksi. Kolmikannan perustamisen myötä Tullissa on nyt olemassa taho, jolla on koiratoiminnan kokonaisuus hallinnassaan. Koiratoiminnan yhdenmukaistaminen on nyt helpompaa kuin aiemmin, sillä kolmikanta vastaa toiminnasta valtakunnallisesti. Aiemmin jokaisella tullialueella saattoi olla omia koiratoimintaprojektejaan. Valtakunnallisen hallinnan myötä toiminnan koordinointi on nyt varmasti helpompaa ja Follettin teorian mukaisesti siitä vaikuttaisi nyt olevan parempi kontrolli.

Jotta ryhmä voisi toimia tehokkaasti, siinä tulee olla konsensus koskien tavoitteita ja niiden tavoittelua. Ryhmän tehokkuus voi kärsiä erityisesti silloin, jos ryhmään pääsee muodostumaan alaryhmiä ja niille omia kulttuureita. Toisaalta alakulttuurien muodostumisesta voi olla hyötyä, jos ryhmän ympäristö on muuttumassa, jolloin alakulttuureista voi olla apua sopeutumiselle ja uuden oppimiselle. Työntekijät, jotka tekevät itsenäisesti samansuuntaisia päätöksiä keskenään, jakavat erään näkemyksen mukaan saman kulttuurin. Samaa kulttuuria edustavat tulkitsevat merkitykset samanlaisiksi, ja nämä merkitykset ohjaavat heidän käytöstään samansuuntaiseksi keskenään. (Schein 2010, 91; Siebers ja Vermeulen 2003, 52.) Tullin koiratoiminta on tulkittavissa ryhmäksi, jonka jäsenet on hajautettu eri tullitoimipaikoille pitkin Suomea. Kaikilla koiratoimintatyötä tekevillä on yhteinen tavoite, mutta jokaisella toimipaikalla on oma alakulttuurinsa. Follettin huomio koordinaatiosta vuorovaikutteisena suhteena liittyy juuri siihen, saadaanko jokaisen alakulttuurin tiedot yhteiseen käyttöön.

Koordinaatio vuorovaikutteisena suhteena on olemassa Tullin koiratoiminnassa. Vuorovaikutteisuutta olisi kuitenkin mahdollisuus kehittää entistä enemmän. Kehittämistä olisi erityisesti ohjaajien ja kolmikannan sekä mahdollisesti ohjaajien keskinäisissä suhteissa. Toiminnan koordinaation kannalta olisi hyvä varmistaa, että ohjaajat pystyvät kommunikoimaan muiden toimijoiden kanssa, jotta toiminta ruohojuuritasolla olisi yhdenmukaista ja tarkoituksenmukaista.

### *Koordinaatio suorana suhteena*

Koordinaatio suorana suhteena kannustaa organisaation jäsenten kanssakäymiseen myös hierarkiasta riippumatta. Tähänkin koordinaatioluokkaan liittyviä piirteitä oli havaittavissa aineistosta – haasteita kuitenkin vielä riittää.

Haastatteluaineiston perusteella syntyi sekava mielikuva siitä, kuinka paljon omatoimisuutta ja aktiivisuutta ohjaajilta odotetaan esimerkiksi PTR-yhteistyössä. On ymmärrettävää, että kolmikanta haluaa luoda yhtenäisen linjan toiminnassaan, johon ei kuulu liika sooloilu.

Organisaatiossa olevat rutiinit voivat käytännössä vaikuttaa siihen, miten ihmiset tekevät organisaatiossa päätöksiä. Jäykät rutiinit työnteossa voivat saada aikaan sen, että päätöksiä tehdään ennemmin sääntöjä noudattaen kuin oikeasti ongelmia ratkaisten. Organisaation rakenne voi rajoittaa sen jäsenten toimintaa. (Christensen ym. 2007, 29.) Haastatteluissa korostettiin virkateitä. Tietyissä asioissa tulee ottaa yhteyttä aina tiettyihin ihmisiin. Tämä järjestely vähentää sekavuutta, mutta voi tehdä toiminnasta tarpeettomankin jäykkää. Toisaalta koiratoiminnassa ilmennyt rutiineista ja rakenteesta johtuva rajoitus työntekoon ilmeni esimiesten työsuunnittelun kautta ohjaajien arkeen. Esimiesten muut prioriteetit voivat estää koiraohjaajaa suorittamastaan työtä optimaalisella tavalla, jolloin ohjaajan aika menee muihin työtehtäviin kuin koiran kanssa suoritettavaan toimintaan.

Follettilaisen teorian mukaiset suorat suhteet voivat aiheuttaa organisaation arkeen kaaosta. Toisaalta hänen tarkoituksenaan tässä koordinaatioluokassa on ollut korostaa, ettei mikään organisaation osa voi toimia tyhjiössä. Jokaisen toimijan olisi otettava huomioon, mitä vaikutuksia omalla toiminnalla on muuhun organisaatioon, myös oman lähiryhmänsä ulkopuolella. Organisaation osien on lopulta tarkoitus pyrkiä edistämään parhaalla mahdollisella tavalla organisaation mahdollisuuksia päästä tavoitteisiinsa. Omiin ja ryhmän tavoitteisiin keskittyessä ei saisi tulla sokeaksi yleisempään olemassaoloon ja sen tarkoitukseen.

Virkateiden ehdoton noudattaminen voi olla haitallista koordinaatiolle suorana suhteena. Liian tiukka uskollisuus rakenteelle haittaa avointa vuorovaikutusta organisaation eri osien kanssa, jolloin pahimmillaan toiminta ei ole niin sujuvaa, kuin se voisi olla. Erityisesti tilanteesta voi tulla tällainen, jos virkatieohjeistusta ei

ole päivitetty toiminnan vaatimusten mukaiseksi. Erityisesti asetelma koiraohjaajien, heidän esimiestensä ja kolmikannan välillä vaatisi tarkastelua, jotta koiratoiminnan resurssit tulisivat käytettyä optimaalisesti.

### *Koordinaatio toiminnan alussa*

Koordinaatio toiminnan alussa korostaa muun organisaation ottamista mukaan suunnitteluun, tai ainakin sen huomioimista. Tässäkin luokassa saattaa organisaation arjen kannalta olla riski kaaoksen lisääntymiseen, jos kaikki suunnittelu tulisi toteuttaa kaikkien kanssa. Jälleen kuitenkin koordinaation kannalta jo suunnitteluvaiheessa tulisi nähdä oman lähiympäristön ulkopuolelle, jotta suunnittelutyö olisi heti alusta alkaen tarkoituksenmukaista ja turhalta työltä välttyttäisiin.

Follettin mukaan muiden ottaminen huomioon tavalla tai toisella jo suunnitteluvaiheessa vähentää muutosvastarintaa organisaatiossa. Tutkimusmateriaalissa kävi ilmi, että koiratoiminnassa on olemassa muutosvastarintaa. Vastarintaa on sekä ylemmissä portaissa, joissa koiratoiminnan päätöksiä täytyy joskus hyväksyttää, että hierarkiassa alempana ohjaajien skeptisyyden vuoksi. Haastatteluiden perusteella on helppo uskoa, että Follettin tarjoamasta koordinaatioluokasta voisi olla apua muutosvastarintaan. Ohjaajilta tuli palautetta, että he haluaisivat edes tietää, mitä asioita ollaan aikeissa suunnitella ja toisaalta, että käytännön työtä tekeviä konsultoitaisiin päätöksiä tehtäessä.

Ohjaajien muutosvastarintaa lisäävät aiemmin koetut hankaluudet muutoksissa. Voikin olla, että vastarinnan poistamiseksi vaaditaan ensin luottamuksen palauttaminen siihen, että kehittäminen voi onnistua kerralla ja tuottaa hyviä tuloksia. Toisaalta negatiiviset kokemukset voi muistaa helpommin kuin positiiviset. Jos jokin muutosprosessi menee jouhevasti, siihen ei välttämättä tule edes kiinnitettyä huomiota.

Asioiden kehittämisessä sekä luottamuksen palauttamisessa olisi oleellista avoin kommunikaatio. Koiratoiminnan ensimmäisen vuoden koulutusta varten käyttöön otettu Moodle voisi tarjota onnistuessaan hyvän kanavan yleisemmällekin viestinnälle ohjaajien ja kolmikannan kesken.

### *Koordinaatio jatkuvana prosessina*

Follettin neljäs koordinaatioluokka, eli koordinaatio jatkuvana prosessina, korostaa toiminnan jatkuvaa tarkastelua ja kehittämistä. Tullin koiratoiminnassa tätä tehdään. Jatkuva kehittäminen on oleellista, kun halutaan pysyä ajan tasalla esimerkiksi huumausaineiden kehityksessä ja löytämisessä. Follettin mukaan oleellista on pitää yhteyttä muihin ja kehittää omaa toimintaa jatkuvasti, ei vasta ongelmien ilmetessä.

Tullin koiratoiminnalla on tähän koordinaatioluokkaan liittyen koordinaation kehittämisvälineinä esimerkiksi tilastot koiratoiminnan tuloksista ja käytetystä työajasta sekä koirien terveyshistoria. Kolmikannan on mahdollista seurata toiminnan toteutumista sitä mukaa, kun tietoja saadaan tilastoon. Ohjaajat kirjaavat lukuja järjestelmään jatkuvasti. Tilastot ovatkin hyvä keino tarkastella toimintaa käytännössä, varsinkin kun maantieteellisistä syistä ohjaajien työtä on liian vaikeaa kolmikannalle seurata suoraan.

Koiratoiminnassa on konkreettisia kehittämismahdollisuuksia esimerkiksi siinä, mitä hajuja koirat etsivät. Analyysissa otettiin esiin myös, kuinka koirien olisi mahdollista jatkossa erikoistua toimimaan tietyissä toimintaympäristöissä. Tämä on ajateltavissa koordinaation eduksi, kun jokainen keskittyy omiin vahvuuksiinsa, jolloin yksittäisen koirakon asiantuntijuus tietyssä asiassa on yhteisön etu, kunhan avoin kommunikaatio ja tiedonjako muiden koiratoimintaa tekevien kanssa toimii.

Koordinaatio jatkuvana prosessina luokan haasteena ovat olleet jatkuvat rakenteelliset muutokset koiratoiminnassa. Kolmikanta kuitenkin suhtautuu positiivisesti nyt olemassa olevaan rakenteeseen, jossa jokaisella on oma osa-alueensa, johon keskittyy. Näin ollen vaikuttaisi siltä, että kolmikannalla olisi paremmat mahdollisuudet jatkossa kehittää koiratoimintaa eteenpäin. Kuten aiemmissakin luokissa on korostettu, ohjaajien panos olisi mahdollista ottaa toiminnan kehittämisessä paremminkin huomioon, kuin mitä nyt on tehty.

### 5.3 Tutkimuksen toteuttamisesta

Tämä tutkimus osoittaa, kuinka monimutkaisia organisaatiot, ja jopa niiden osat, ovat. Tutkimuksen päätavoitteena oli tuottaa kuvaus, millaista Tullin koiratoiminnan koordinointi on Mary Parker Follettin koordinaatioteorian näkökulmasta tarkasteltuna. Kuvailun rajoitteena ovat resurssit. Tutkimusta varten tehtiin kahdeksan haastattelua kevään 2016 aikana. Yksikään neljästä koiraohjaajasta ei ollut samasta toimipaikasta kuin toinen. Ohjaajien toimipaikat jakaantuvat tasaisesti pitkin Suomea pohjoisinta Lappia lukuun ottamatta. Tämä on aineiston rikkaus. Toisaalta, jos samasta toimipaikasta olisi haastateltu useampaa ohjaajaa, heidän mielipiteitään olisi mahdollista verrata.

Tutkimusta varten tehdyissä haastatteluissa tuotiin esiin paljon yksityiskohtia ja käytännön tilanteita toiminnasta. Ne ovat hyvin todennäköisesti vain pieni osa kaikesta, mitä koiratoiminnassa on meneillään. Haastateltavien esiin nostamat asiat ovat kuitenkin sellaisia, jotka olivat heidän mielestään tärkeitä käsitellä. Tämä tutkimus toteuttaa Alasuutarin (2011, 114–15) ajatusta näytenäkökulman käyttämisestä aineiston tarkastelussa. Toisin sanoen aineisto on palanen tutkimuksen kohteena olevaa todellisuutta. Aineisto kelpaa tutkimukseen sellaisenaan, se ei voi tarjota väärää tietoa. Aineiston tehtävänä on paljastaa, miten esimerkiksi haastateltava jäsentää maailmaansa. Tällaisessa tutkimuksessa, jossa kuvaillaan, millaista koordinaatio on, on mahdotonta saada ns. absoluuttista totuutta esiin. Tutkimuksen tarkoituksena onkin ollut selvittää ihmisten kokemuksia koordinaatiosta ja sen toimivuudesta. Tällainen tutkimus olisikin parempi, mitä enemmän haastattelumateriaalia olisi käytössä. Näin saataisiin selvitettyä monipuolisemmin, minkälaisia kokemuksia ihmisillä organisaatiostaan on.

Haastattelut korostavat henkilöiden omaa kokemusta työyhteisössä. Tämä on laadullisessa tutkimuksessa oleellista tietoa. Kuitenkin koordinaation tutkimisen kannalta tutkimusta voisi hyödyttää parempi henkilökohtainen kokemus käytännön työstä koiratoiminnassa. Toiminnan tarkastelu kentällä olisi voinut olla yksi keino päästä syvemmälle koordinaation tarkastelussa. Kenttähavainnoinnissa on omat haasteensa, kuten miten tarkkailija olisi vaikuttanut tilanteisiin. Tässä mielessä haastattelut, joissa kävi ilmi jo tapahtuneita tilanteita, kuvaavat paremmin todellisuutta. Toisaalta haastatteluissa haastatteli voi vaikuttaa siihen, mistä ja

miten haastateltavat puhuvat. Ihmisten toimintaan onkin hankalaa tutustua ilman, että tutustuminen vaikuttaisi havainnoitavaan kohteeseen.

Tutkimusta tehdessä tiedot tutkimusaiheesta lisääntyivät joka haastattelun myötä. Myös haastattelurutiini parantui. Tutkimuksessa käytetyt teemahaastattelut antoivat tilaa jatkuvalle oppimiselle haastatteluissa. Koska Tullin koiratoiminta ei ollut entuudestaan tuttua, haastatteluista oppiminen korostui. Haastatteluista voisi saada nyt vielä enemmän tietoja irti. Tästä huolimatta kerätty aineisto oli rikasta ja tähän tutkimukseen soveltuvaa. Teorian ja aineiston vuoropuhelu toimivat hyvin.

Tässä tilanteessa ei ole varsinaisesti olemassa suoraan tutkimusta, joihin saatuja tuloksia voisi vertailla. Tämä ehkä osoittaa koordinaatiotutkimuksen ongelmallisuuden: koordinaation tutkiminen on hyvin paikkasidonnaista. Oleellisin hyöty tutkimuksesta on itse sen kohteelle eli Tullin koiratoiminnalle.

Tämän tutkimuksen anti on antaa esimerkki, kuinka Mary Parker Follettin koordinaatioteoriaa ja erityisesti koordinaatioluokittelua on mahdollista hyödyntää organisaation toimintaa tarkasteltaessa. Tässä tutkimuksessa lisäksi käytetyt alaluokat (käytännöt, viestintä, ohjeistus, rakenne) yhdessä Follettin koordinaatioluokkien kanssa toimivat välineenä huomion kohdentamiselle organisaation toiminnassa. Verrattain yksinkertaisten luokkien käyttö on tuonut esiin rikkaan kuvauksen koiratoiminnan koordinaatiosta. Kuvaus toimii pohjana toiminnan jatkokehittämiselle. Mielestäni tutkimuksessa käytetty asetelma sopii myös muiden organisaatioiden tai niiden osien koordinaation tutkimiseen.

Mary Parker Follett ei anna konkreettisia neuvoja, millä käytännön keinoilla koordinaatiota voi varsinaisesti parantaa. Esimerkiksi koordinaatio suorana suhteena osoittaa keinojen sijaan suorien suhteiden merkityksen organisaation toiminnan suhteuttamisessa kokonaisuuteen. Follett tarjoaa teoriassaan periaatteet, jotka huomioon ottamalla organisaation koordinaatiosta saa sujuvaa. Periaatteet ovatkin tämän tutkimuksen perusteella säilyneet hyvin ajassa, sillä niiden käyttäminen Tullin koiratoiminnan tutkimisessa oli toimivaa.



## 6 Päätelmät

Tämän tutkimuksen tarkoitus oli selvittää, millaista Tullin koiratoiminnan koordinointi on Mary Parker Follettin teorian avulla tarkasteltuna.

Tutkimustyö lähti liikkeelle aiheen hyväksyttämisestä Tullissa. Haastattelut tehtiin kevään 2016 aikana. Kolmikannan sekä yhden ohjaajan haastattelut olivat avoimemmin toimintaa kuvaavia. Alkuvaiheessa päätavoitteena oli ymmärtää koiratoiminnan luonnetta sekä arvioida, olisiko Mary Parker Follettin koordinaatioteoria sopiva aineiston analysoimiseen. Haastatteluteemat erityisesti ohjaajahaastatteluissa oli muotoiltu Follettin koordinaatioluokkien pohjalta. Litteroitu haastattelumateriaali koodattiin ensin koordinaatioluokkien välillä käyttäen apuna Atlas.ti-ohjelmaa. Jokaisen koordinaatioluokan alle kerätty haastattelumateriaali tuntui tässä kohtaa vielä hajanaiselta, joten oli mielekästä koota samoihin asioihin liittyviä lainauksia omiksi ryhmikseen. Tästä ryhmittelystä muodostuivat tutkimuksessa käytetyt neljä alaluokkaa: käytännöt, viestintä, ohjeistus ja rakenne. Kun jokaisen koordinaatioluokan aineisto oli vielä lajiteltu alaluokkiin, alkoi kuva koiratoiminnan koordinaatiosta muodostua.

Tutkimuksen päätuloksena todettakoon, että koordinaatio kolmikannan välillä on pääasiallisesti sujuvaa. Haasteita koiratoiminnan koordinaatiossa on havaittavissa kolmikannan ja koiraohjaajien toiminnan välillä. Esimerkiksi tietojenvaihtoa ja yhteistyötä toiminnan kehittämisessä voisi olla enemmän. Aineiston perusteella haastavimmalta vaikuttaa koiraohjaajien esimiesten ottaminen koiratoiminnan koordinaatiossa huomioon. Esimiehillä voi olla alaisina muitakin kuin koiraohjaajia, ja heidän prioriteettinsa voivat olla jossain muualla kuin koiratoiminnan optimaalisessa toteuttamisessa. Koiratoiminta ei ole Tullissa oma yksikkönsä, vaan se muodostuu eri tahojen yhteistyön tuloksena. Kaikista haastatteluista oli havaittavissa ammattiylpeys siitä, että haastatellut saavat olla mukana koiratoiminnan toteuttamisessa.

Tullin koiratoiminnan koordinaation tarkastelu on tapaustutkimus. Tutkimuksen päätarkoituksena on tarjota kuvaus toiminnasta koiratoiminnalle käytettäväksi toiminnan kehittämiseen. Toiseksi tutkimuksen tarkoituksena oli testata, miten

Follettin koordinaatioteoria toimii nykypäivän organisaation tarkastelussa. Kolmanneksi tämä tapaustutkimus antaa esimerkin, miten organisaation sisäistä koordinaatiota voi käytännössä tutkia.

Mary Parker Follettin koordinaatioteorian ja erityisesti koordinaatioluokkien käyttäminen oli toimivaa Tullin koiratoiminnan koordinaation tarkastelussa. Tutkimusta varten kehitetyt alaluokat jokaiselle koordinaatioluokalle täydensivät aineiston lajittelua ja näin helpottivat koordinaation tarkastelua ja tulkintojen tekemistä.

Follettin katsotaan lukeutuvan hallinnon alan klassikkoteoreetikoihin. Koordinaatioluokkien käyttämisen toimivuus osoittaa, kuinka hyvin hänen ajatuksensa ovat säilyneet ajassa. Hänen koordinaatioteoriansa on hyödynnettävissä tutkimuksessa vielä nykypäivänä. Follett ei tarjoa konkreettisia työkaluja, joilla hänen koordinaatioluokkien tavoitteisiin on mahdollisuus päästä. Follett auttaa kuitenkin kohdistamaan huomion koordinaation eri osa-alueisiin. Hänen teoriansa on säilynyt ajassa hyvin juuri sen vuoksi, että koordinaatioluokkien mekanismit ovat kehitettävissä juuri niillä organisaation välineillä, joita sillä on käytössä.

Koordinaatioteorioita on olemassa runsaasti, kuten luvussa 2 kerrotaan. Koordinaatiotutkimuksen teoriakenttä on hajanainen. Joissakin teorioissa saatetaan käsitellä samoja asioita ns. uusina, vaikka Follett on osannut nostaa niitä esiin jo omana aikanaan, kuten organisaation reagointi jatkuvaan muutokseen ja yksilöiden ottaminen huomioon organisaatiossa. Hajanaista koordinaatiokenttää tarkasteltaessa oli mielekästä palata hallinnon klassikkoteoreetikoihin ja katsoa, mistä ajatukset koordinaatioon kumpuavat. Oli myös mielenkiintoista kokeilla, miten 1900-luvun alun ajatukset sopivat 2010-luvun maailmaan. Kuten teoriaosuudessa kerrottiin, Follettiin saatetaan usein viitata, mutta maininnat voivat jäädä pinnalliseksi. Tämän tutkimuksen perusteella ainakin hänen koordinaatioteoriansa on kuitenkin sovellettavissa myös käytäntöön.

Mary Parker Follettin koordinaatiotutkimusta ja -luokittelua olisi mahdollista käyttää jatkossakin tapaustutkimuksissa, joissa halutaan tarkastella organisaation tai sen osan koordinoinnin sen hetkistä tilaa. Toisaalta tarkastelun kulmaa voisi tätä tutkimusta enemmän tarkentaa siihen, mitä konkreettisia työkaluja organisaatiot käyttävät

koordinaatiossaan jokaiseen koordinaatioluokkaan liittyen. Olisi mielenkiintoista vertailla tällaisessa yhteydessä useampaa organisaatiota tai sen osaa samalla kertaa. Myös yleisemmin tutkimukset, jotka pyrkivät kartoittamaan koordinaatioteorioiden kenttää, voisivat olla tarpeen, jotta eri teorioiden ei tarvitsisi keksiä pyörää aina uudelleen.

## Lähteet

- Alasuutari, Pertti. 2011. *Laadullinen tutkimus 2.0*. Tampere: Vastapaino.
- Bathurst, Ralph, ja Monin, Nanette. 2010. Shaping leadership for today: Mary Parker Follett's aesthetic. *Leadership* 6:2, 115–31.
- Berman, Shawn L., ja Buren, Harry J. Van. 2015. Mary Parker Follett, managerial responsibility, and the future of capitalism. *Futures* 68, 44–56.
- Bouckaert, Geert, Peters, B. Guy, ja Verhoest, Koen. 2010. *The coordination of public sector organizations: shifting patterns of public management*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Child, John. 2015. *Organization: Contemporary Principles and Practice*. Somerset: Wiley.
- Christensen, Tom, Lægreid, Per, Roness, Paul G. ja Røvik, Kjell Arne. 2007. *Organization theory and the public sector : instrument, culture and myth*. London: Routledge.
- Cuel, Roberta, ja Cristiani, Matteo. 2005. Ontologies as intra-organizational coordination tools. *Proceedings of I-KNOW '05*.
- Damart, Sébastien. 2013. How Mary P. Follett's ideas on management have emerged. *Journal of Management History* 19:4, 459–73.
- Davis, Albie M. 1997. Liquid leadership: The wisdom of Mary Parker Follett. *A Leadership Journal: Women in Leadership - Sharing the Vision* 2:1.
- Elías, María Verónica, ja Alkadry, Mohamad G. 2011. Constructive conflict, participation, and shared governance. *Administration & Society* 43:8, 869–95.
- Feldheim, Mary Ann. 2004. Mary Parker Follett lost and found - again, and again, and again. *International Journal of Organization Theory and Behavior* 6:4, 341–62.
- Follett, Mary Parker. 1932a. Individualism in a planned society. Teoksessa Metcalf,

- Henry C. ja Urwick, L. (toim.) *Dynamic Administration: The Collected Works of Mary Follett*. New York: Harper, 295–314.
- Follett, Mary Parker. 1932b. The Process of Control. Teoksessa Gulick, Luther ja Urwick, L. (toim.) *Papers on the Science of Administration*. Fairfield, New Jersey: Augustus M. Kelley, 159–69.
- Fry, Brian R. ja Thomas, Lotte L. 1996. Mary Parker Follett: Assessing the Contribution and Impact of her Writings. *Journal of Management History* 2:2, 11–19.
- Grant, Robert M. 1996. Toward a Knowledge-based Theory of the Firm. *Strategic Management Journal* 17: Winter Special Issue, 109–22.
- Groutel, Emmanuel, Carluer, Frédéric ja Vigoureux, Fabrice Le. 2010. Le leadership follettien: un modèle pour demain ? *Management & Avenir* 6:36, 284–97.
- Harisalo, Risto. 2010. *Organisaatioteoria*. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print.
- Hirsijärvi, Sirkka, ja Helena Hurme. 2000. *Tutkimushaastattelu – teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus.
- Huumausainelaki 373/2008.
- Kerckänen, Mervi. 2010. Elääkö Follettilainen koordinaatiokäsitys vielä 2000-luvulla? Sisällönanalyysi ja tulkinta *Journal of Management History* ja *Journal of Organizational Change Management* aikakausjulkaisuista. Pro Gradu -tutkielma. Itä-Suomen yliopisto. Terveystieteiden tutkimuskeskus. Sosiaali- ja terveysjohtamisen laitos.
- Laine, Markus, Bamberg, Jarkko ja Jokinen, Pekka. 2007. Tapaustutkimuksen käytäntö ja teoria. Teoksessa Laine, Markus, Bamberg, Jarkko ja Jokinen, Pekka. (toim.) *Tapaustutkimuksen taito*. Helsinki: Gaudeamus, 9–38.
- Malone, Thomas W. ja Crowston, Kevin. 1990. What is coordination theory and how can it help design cooperative work systems? *CSCW 90 Proceedings*, 357–70.

- Malone, Thomas W. ja Crowston, Kevin. 1991. Toward an interdisciplinary theory of coordination.
- Metcalf, Henry C. ja Urwick, L. 1941. Introduction. Teoksessa *Dynamic administration: the collected papers of Mary Parker Follett*. New York: Harper, 9–29.
- Nieto-Rodriguez, Antonio. 2011. *The focused organization: how concentrating on a few key initiatives can dramatically improve strategy execution*. Farnham: Gower.
- Okhuysen, Gerardo A. ja Bechky, Beth A. 2009. Coordination in organizations: an integrative perspective. *The Academy of Management Annals* 3:1, 463–502.
- Osifo, Charles. 2012. Organization and Coordination. *Proceedings of the University of Vaasa: Working papers*.
- Peltola, Taru. 2007. Empirian ja teorian vuoropuhelu. Teoksessa Laine, Markus, Bamberg, Jarkko ja Jokinen, Pekka. (toim.) *Tapaustutkimuksen taito*. Helsinki: Gaudeamus, 111–29.
- Peters, Guy P. 1998. *Managing horizontal government: the politics of coordination*. Canadian Centre for Management Development, Research Paper 21.
- Schein, Edgar H. 2010. *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Sethi, Narendra K. 1962. Mary Parker Follett: pioneer in management theory. *The Journal of the Academy of Management* 5:3, 214–21.
- Siebers, Hans ja Vermeulen, Jeroen. 2003. The performative nature of identification: modes of management and actors at work. Teoksessa toim. Koot, Willem, Leisink, Peter ja Verweel, Paul. *Organizational Relationships in the Networking Age*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Ltd, 45–66.
- Thynne, Ian, ja Wettenhall, Roger. 2004. Public management and organizational autonomy: the continuing relevance of significant earlier knowledge. *International Review of Administrative Sciences* 70:4, 609–21.

Tompkins, Jonathan R. 2005. *Organization Theory and Public Management*.  
Belmont: Thomson Wadsworth.

Tulli. 2015. Määräys Tullin koiratoiminnasta.

Tullilaki 304/2016.

Tuomi, Jouni ja Sarajärvi, Anneli. 2009. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*.  
Helsinki: Tammi.

Yle. 19.1.2015. Työryhmä: Tullin pääjohtajan toiminta ei ollut hyvän hallinnon  
mukaista. Viitattu 18.4.2016. <http://yle.fi/uutiset/3-7747166>

## Liitteet

### Liite 1 – Haastattelut ja niiden kestot

Haastateltava	Haastattelun pituus
Johtaja	11 min
Kolmikannan edustaja A	Muistiinpanot, n. 2 h
Kolmikannan edustaja B	
Kolmikannan edustaja C	2 h
(yhteishaastattelu)	
Koiraohjaaja A	15 min
Koiraohjaaja B	19 min
Koiraohjaaja C	15 min
Koiraohjaaja D	26 min